

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO**

**CARRERA:
PSICOLOGÍA**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de:
PSICÓLOGO**

**TEMA:
SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA DEL ESTUDIO DE CLIMA
LABORAL E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE ACCIÓN PARA EL
AUMENTO DE LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL DE
FLEXNET DEL ECUADOR, SEDE QUITO, EN EL PERIODO AGOSTO 2016
– AGOSTO 2017**

**AUTOR:
MANUEL DAVID BRAVO JARRÍN**

**TUTORA:
XIMENA ALEXANDRA RAMÍREZ OCAÑA**

Quito, febrero del 2018

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Yo/ Nosotros **MANUEL DAVID BRAVO JARRÍN**, con documento de identificación N° 1722630405, manifiesto mi voluntad y cedo a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que soy/somos autor/es del trabajo de grado/titulación intitulado: **“SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA DEL ESTUDIO DE CLIMA LABORAL E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE ACCIÓN PARA EL AUMENTO DE LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL DE FLEXNET DEL ECUADOR, SEDE QUITO, EN EL PERIODO AGOSTO 2016 - AGOSTO 2017”**, mismo que ha sido desarrollado para optar por el título de: **PSICÓLOGO**, en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente. En aplicación a lo determinado en la Ley de Propiedad Intelectual, en mi condición de autor/es me/nos reservo/reservamos los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia, suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.



.....
Nombre: Manuel David Bravo Jarrín
Cédula: 1722630405
Fecha: enero 2018

DECLARATORIA DE COAUTORÍA DEL DOCENTE TUTOR/A

Yo declaro que bajo mi dirección y asesoría fue desarrollado el Proyecto de Intervención, **“SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA DEL ESTUDIO DE CLIMA LABORAL E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE ACCIÓN PARA EL AUMENTO DE LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL DE FLEXNET DEL ECUADOR, SEDE QUITO, EN EL PERIODO AGOSTO 2016 - AGOSTO 2017”** realizado por **MANUEL DAVID BRAVO JARRÍN**, obteniendo un producto que cumple con todos los requisitos estipulados por la Universidad Politécnica Salesiana, para ser considerados como trabajo final de titulación.

Quito, enero de 2018



Ps. Ximena Alexandra Ramírez Ocaña, MS.c.
Cédula: 1716245822

FI-N-32-17

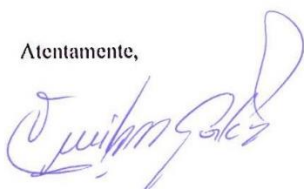
Quito, 31 de marzo del 2017

Doctora
Paz Guarderas Albuja
DIRECTORA DE LA CARRERA DE PSICOLOGIA
UNIVERSIDAD POLITECNICA SALESIANA
Ciudad.-

De mi consideración:

Por la presente mi representada Flexnet del Ecuador Cía. Ltda., certifica que el señor Manuel David Bravo Jarrín, portador de la cédula de identidad No. 172263040-5 realizó sus prácticas pre-profesionales como pasante en el área de Recursos Humanos, por tal motivo autorizo el uso y la publicación de la información interna de la organización, para el desarrollo del proyecto de titulación denominado "Sistematización de la experiencia del estudio de clima laboral e implementación de un plan de acción para el aumento de la satisfacción laboral del personal de Flexnet del Ecuador, Sede Quito, en el periodo Agosto 2016-Agosto 2017", la misma que será supervisada por la Ing. Geovanna Suasnavas, Coordinadora de Recursos Humanos.

Atentamente,



Ing. Wilson Galeas J.
GERENTE GENERAL

QUITO: Panamericana Norte Km 12 1/2 1ra. Transversal 12L y García Moreno
Entrada a Llano Grande • Telfs.: (02) 2829 487 - 2022 570
E-mail: bodegas@flexnetecuador.com
GUAYAQUIL: Fernando Gutierrez Hill Km 8 1/2 Vía a Daule
Telfs.: (04) 371 3030 - 371 3031 - Email: bodegasgye@flexnetecuador.com

Dedicatoria

Este proyecto lo dedico por completo a mis padres, a quienes gracias a su esfuerzo y amor, les debo la herencia más grande que se puede dejar a un hijo: La educación. Los amo y amare por siempre.

A mis hermanos, por sus enseñanzas en todos estos años y su ayuda en momentos difíciles. A mi tía Michita que está en el cielo y desde arriba me bendice, a mi tío abuelo Juanito, mi abuelita Hilda y toda mi familia y amigos en general. Se los debo todo.

Me niego agradecerles nada a las personas tóxicas que he conocido a lo largo de mi vida. Nada justifica el daño intencionado hacia otro ser humano.

Índice

Introducción	1
Primera Parte.....	2
1. Datos generales.....	2
2. Objetivo de la sistematización.....	3
3. Eje de la sistematización	3
4. Objeto de la sistematización.....	5
5. Metodología de la sistematización	6
5.1. Observación directa.....	6
5.2. Entrevista.....	7
5.3. Encuesta de clima laboral.....	8
5.3.1. Estrategia organizacional	9
5.3.2. Liderazgo y dirección organizacional	10
5.3.3. Expectativas y responsabilidades del puesto de trabajo.....	11
5.3.4. Comunicación organizacional	12
5.3.5. Gestión del desempeño organizacional	12
5.3.6. Desarrollo profesional	13
5.3.7. Seguridad industrial y salud ocupacional.....	14
5.3.8. Relaciones profesionales	15
5.3.9. Reconocimiento, compensaciones y remuneraciones organizacionales .	16
5.3.10. Compromiso organizacional	16
5.3.11. Estilos de pregunta	17
5.3.12. Número de preguntas	18
5.3.13. Interrogantes relevantes	19
6. Preguntas clave.....	20

6.1. Preguntas de inicio	21
6.2. Preguntas interpretativas	21
6.3. Preguntas de cierre	21
7. Organización y procesamiento de la información	22
7.1. Observación directa.....	22
7.2. Entrevista.....	22
7.3. Encuesta de clima laboral.....	23
7.3.1. Tabulación específica	23
7.3.2. Tabulación global y comparativa	24
7.3.3. Orientación de las preguntas	25
7.3.4. Rango de puntuación.....	26
7.3.5. Puntaje Ideal.....	26
7.3.6. Puntaje Real.....	27
7.3.7. Calificación dimensional particular	28
7.3.8. Calificación dimensional general	29
8. Análisis de la información.....	30
8.1. Observación Directa	30
8.2. Entrevista.....	32
8.3. Encuesta de clima laboral/organizacional	34
8.3.1. Tabulación específica	34
8.3.2. Tabulación global y comparativa	47
Segunda parte	55
1. Justificación.....	55
2. Caracterización de los beneficiarios.....	56
3. Interpretación.....	58

4. Principales logros del aprendizaje	64
5. Conclusiones	67
6. Recomendaciones	69
Lista de Referencias	71

Índice de tablas

Tabla 1. Cálculo para establecer el puntaje ideal	27
Tabla 2. Cálculo para identificar la valoración y la equivalencia dimensional ideal .	27
Tabla 3. Cálculo para identificar la valoración dimensional real.....	28
Tabla 4. Cálculo para identificar la calificación dimensional particular.....	29
Tabla 5. Cálculo para identificar la calificación dimensional general	29
Tabla 6. Tabla de Equivalencias	48
Tabla 7. Plan de acción del clima laboral de Flexnet del Ecuador.....	49
Tabla 8. Resultados alcanzados.....	54

Índice de figuras

Figura 1. Gráfico estadístico con las respuestas obtenidas.	24
Figura 2. Ejemplos de asignación de valores a las opciones de respuesta, según el tipo de orientación (positivo o negativo) de las interrogantes.	26
Figura 3. Respuestas obtenidas de la dimensión “Estrategia organizacional”	35
Figura 4. Respuestas obtenidas de la dimensión “Liderazgo y dirección organizacional”.	36
Figura 5. Respuestas obtenidas de la dimensión “Expectativas y responsabilidades del puesto de trabajo”	37
Figura 6. Respuestas obtenidas de la dimensión “Comunicación organizacional” ...	38
Figura 7. Respuestas obtenidas de la dimensión “Comunicación organizacional”. ..	39
Figura 8. Respuestas obtenidas de la dimensión “Evaluación del desempeño”	40
Figura 9. Respuestas obtenidas de la dimensión “Desarrollo profesional”	41
Figura 10. Respuestas obtenidas de la dimensión “Seguridad industrial y Salud ocupacional”	42
Figura 11. Respuestas obtenidas de la dimensión “Relaciones profesionales”	43
Figura 12. Respuestas obtenidas de la dimensión “Reconocimientos, compensaciones y remuneraciones organizacionales”	44
Figura 13. Respuestas obtenidas de la dimensión “Compromiso organizacional”	45
Figura 14. Respuestas obtenidas de la dimensión “Compromiso organizacional”	46
Figura 15. Respuestas obtenidas de la “Calificación general de las dimensiones que conforman el clima laboral organizacional”	47

Índice de anexos

Anexo 1: Encuesta de Clima Laboral-Organizacional

Anexo 2: Observación Directa

Anexo 3: Entrevista

Anexo 4: Tabla de equivalencias de las dimensiones de la encuesta de clima laboral

Resumen

En el presente documento, se desarrolla la sistematización del proyecto de estudio de clima laboral e implementación de un plan de acción para el aumento de la satisfacción laboral del personal de la empresa Flexnet del Ecuador, Sede Quito, entre los meses de agosto de 2016 y agosto de 2017.

Flexnet del Ecuador, es una empresa dedicada a la operación logística, la cual se ha interesado por consolidar un ambiente de trabajo idóneo, con el propósito de aumentar la satisfacción laboral de su capital humano.

Este hecho posibilitó el levantamiento de un proceso de clima laboral, con el fin de identificar las necesidades prioritarias del entorno organizacional. De esta forma, se pudo determinar que los puntos de mejora de la compañía, van desde el desconocimiento de procesos internos y relaciones laborales insatisfactorias, hasta una comunicación organizacional insuficiente, siendo estos factores, desencadenantes de inconformidad y malestar institucional.

Por este motivo, se diseñó un plan de acción, que permitió potenciar cada uno de los puntos de mejora, mediante la implementación de varias actividades, talleres y capacitaciones profesionales enfocadas en el desarrollo organizacional, con el propósito de garantizar un entorno de trabajo óptimo, para el crecimiento profesional de Flexnet del Ecuador y de su capital humano.

Palabras Clave: Clima laboral y Satisfacción laboral.

Abstract

In the present document, would be developed the systematization of the study project about the work environment and the implementation of an action plan to increase the employee's satisfaction in the company Flexnet Del Ecuador in Quito, between the months of August 2016 and August 2017.

Flexnet Del Ecuador, is a company engaged in the logistic operation, which has get interested in strengthen an ideal work environment, with the purpose of expanding the work satisfaction of their human capital.

This fact made possible to gather a work environment process with the objective of identifying the prior needs of the organizational environment. In this way, it was established that the points of improvement of the company range from the ignorance of internal processes and unsatisfactory work relations to an insufficient organizational communication, being this facts, triggers of disagreement and institutional discomfort.

Because of this, an action plan was designed, the one that let each improvement point to maximize, thanks to the implementation of several activities, workshops and professional training focused in the organizational development. The basic goal of these was to guarantee an optimal work environment for the professional growth of Flexnet Del Ecuador and its human capital.

Keywords: Work environment y Work satisfaction .

Introducción

Gran parte de las empresas, han descuidado un factor fundamental, para establecer un ambiente de trabajo idóneo, el cual, otorgue confianza a sus colaboradores y les permita adquirir un compromiso organizacional hacia la compañía: El clima laboral.

Gan y Triginé (2012) afirman que un clima laboral satisfactorio, garantiza una gestión empresarial exitosa, debido a que la confiabilidad, el trabajo en equipo y la continuidad en los planes y programas, serán algunos de los ingredientes, que facilitan la consecución de estrategias y objetivos institucionales.

Con la sistematización, se pretende evidenciar la satisfacción organizacional del personal de Flexnet del Ecuador, la potencialización de sus fortalezas institucionales y la solución práctica y efectiva, a las demandas particulares de su clima laboral.

La estructura de la sistematización se divide en dos partes: La primera parte se centrará en el plan de la sistematización, el cual se encuentra conformado por los datos informativos del estudio, su objetivo principal, el eje y el objeto de la sistematización, la metodología utilizada, las preguntas clave, la organización y el procesamiento de la información receptada y el análisis de los datos obtenidos durante la intervención.

La segunda parte, determinará la experiencia práctica de la sistematización, mediante la justificación del estudio, la caracterización de los beneficiarios, la interpretación de los resultados obtenidos, los principales logros del aprendizaje, las conclusiones y recomendaciones de la sistematización, la bibliografía utilizada y los anexos correspondientes.

Primera Parte

1. Datos generales

a) Título/Nombre del proyecto

“Sistematización de la experiencia del estudio de clima laboral e implementación de un plan de acción para el aumento de la satisfacción laboral del personal de Flexnet del Ecuador, Sede Quito, en el periodo Agosto 2016 – Agosto 2017”.

b) Institución responsable

Flexnet del Ecuador: Empresa dedicada a desarrollar actividades relacionadas con la operación logística, ofreciendo servicios de almacenamiento y distribución de mercadería, en todo el territorio nacional.

c) Tema que aborda la experiencia

La sistematización se enmarca dentro de la categoría de la psicología laboral, debido a que se centra en el estudio de clima laboral e implementación de un plan de acción para el aumento de la satisfacción laboral del personal de Flexnet del Ecuador, Sede Quito.

d) Localización

El proyecto se realizó en la sede principal de Flexnet del Ecuador, ubicada en el norte de la ciudad de Quito, en la entrada Llano Grande, en las calles 28 de junio y Gabriel García Moreno.

2. Objetivo de la sistematización

Por medio de la sistematización del proyecto se conseguirá: Reconstruir la experiencia práctica de intervención acerca del nivel de satisfacción laboral alcanzado por los miembros de Flexnet del Ecuador sobre su ambiente de trabajo, mediante la aplicación de herramientas de medición cualitativas y cuantitativas de clima laboral y la planificación e implementación de un plan de acción, para comprender y determinar qué factores organizacionales, favorecen o limitan el bienestar profesional de los colaboradores.

3. Eje de la sistematización

El ámbito laboral es un factor de gran importancia para el crecimiento personal y profesional del individuo, debido a que en este espacio, compartirá la mayor parte del tiempo de su día a día y se relacionará con personas ajenas a su entorno familiar, las cuales pueden presentar creencias, comportamientos u objetivos profesionales similares o diferentes a su visión particular.

Las relaciones profesionales mantenidas entre todo el personal de trabajo, son la base para la constitución de un clima laboral satisfactorio, un desempeño profesional efectivo a nivel individual y colectivo y un crecimiento organizacional sostenible en el tiempo, estableciendo además, un capital humano comprometido con sus compañeros y con cada una de las actividades desarrolladas al interior de la institución.

Según Arcos (2013) la cultura y el clima laboral pueden determinar el óptimo desempeño de una organización, siendo un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran, por lo que, su conocimiento proporciona retroalimentación sobre los procesos que estructuran los comportamientos organizacionales, además de introducir cambios planificados, tanto en las conductas de los colaboradores como en la estructura organizacional.

Es así que una óptima gestión de clima laboral, permitirá que se establezca una relación ganar-ganar entre la organización y cada uno de sus miembros. La institución va a fortalecer al factor principal de su matriz productiva: Su capital humano, lo cual le permitirá fidelizar a profesionales altamente calificados, mientras que los colaboradores podrán consolidar sus fortalezas, desarrollar sus puntos de mejora y adquirir nuevas competencias profesionales que les permitirán tener un mejor desempeño organizacional.

Flexnet del Ecuador centró su interés en identificar las fortalezas y puntos de mejora de su ambiente de trabajo, para establecer objetivos profesionales favorables al desarrollo organizacional y al crecimiento profesional ordenado y sistemático de todo

su personal de trabajo, con el fin de consolidar un proceso continuo y permanente de calidad organizacional.

Por este motivo, el enfoque de la sistematización del proyecto de intervención, se caracterizará por ser de tipo descriptivo e interpretativo.

El eje será descriptivo debido a que detallará cada uno de los fenómenos suscitados en el estudio, indicando sus variables particulares y diferenciadoras, así como la relación que cada factor evidenciado tiene entre sí, dentro del orden cronológico en el cual se fueron presentando, para lograr identificar los componentes esenciales que estructuran el clima laboral de la institución.

El enfoque interpretativo, por su parte, permitirá examinar, comprender y establecer conclusiones particulares y subjetivas, de premisas generales y objetivas, tomando como base, la experiencia práctica de intervención dentro de la dinámica organizacional de la compañía, para definir posibles actividades generadoras de diversas percepciones, creencias y comportamientos profesionales en el ambiente de trabajo.

4. Objeto de la sistematización

Flexnet del Ecuador, no ha realizado a lo largo de sus 14 años en el mercado, análisis y evaluaciones de su entorno de trabajo, por lo que no presenta una gestión de clima laboral, que le permita obtener información correspondiente a la percepción que tienen los colaboradores sobre su ambiente organizacional.

Esto ha ocasionado que existiera un desconocimiento generalizado en todos los empleados, sobre la importancia de establecer un ambiente de trabajo óptimo, que favorezca a su desempeño y productividad individual y, por ende, al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Por esta razón, el objeto de la sistematización, será evidenciar el tipo de clima laboral existente en la organización, el nivel de satisfacción alcanzado por los colaboradores y los factores que favorecen o limitan su desarrollo, con el propósito de consolidar a la compañía, como un referente en el establecimiento de ambientes de trabajo óptimos, para el desempeño y crecimiento profesional.

5. Metodología de la sistematización

Para la recepción, análisis y evaluación del clima laboral, se emplearon tres herramientas, dos de carácter cualitativo y una de carácter cuantitativo, las cuales conformaron una metodología mixta, que tuvo como objetivo, obtener datos informativos que posibiliten identificar la situación actual del ambiente de trabajo. A continuación, se explicará cada una de las herramientas mencionadas:

5.1. Observación directa

En el año 2000, Peretz expresó que la observación directa consiste en ser testigo de los comportamientos sociales de individuos o grupos en los propios lugares de sus actividades, sin modificar su marcha ordinaria, teniendo por objeto la recolección y el

registro de todos los componentes de la vida social que se ofrecen a la percepción de ese testigo en particular, que es el observador.

Esta herramienta tuvo como objetivo, evidenciar el tipo de relaciones profesionales mantenidas entre pares, jefes y subordinados, la planificación y división de las actividades laborales, cada una de las creencias y comportamientos organizacionales de mayor frecuencia y los posibles conflictos o desacuerdos internos, que puedan generar síntomas de insatisfacción laboral.

5.2. Entrevista

La segunda herramienta que se ejecutó fue la entrevista, la misma que fue realizada al Coordinador de Talento Humano, debido a su experiencia y trayectoria dentro de la compañía.

Los resultados obtenidos durante la aplicación de la observación directa, posibilitaron realizar una planificación previa, para la estructuración y formulación de cada una de las interrogantes que conformaron la entrevista, constituyendo así un número total de diez preguntas, para establecer una interacción comunicacional interpersonal, que permita obtener una apreciación directa y objetiva de las fortalezas y puntos de mejora del clima laboral empresarial.

Taylor y Bogan (1986) reconocen la relevancia de esta herramienta, por encima de otros métodos, debido a que es un conjunto de reiterados encuentros cara a cara entre el entrevistador y sus informantes, dirigidos hacia la comprensión de las

perspectivas que los entrevistados tienen respecto a sus vidas, experiencias o situaciones.

Por su parte, Casado (1996) asegura su relevancia, al explicar que lo que diferencia la conversación simple o con un objetivo definido, de la entrevista como técnica psicológica dentro de un proceso de comunicación interpersonal, es el conocimiento de los factores psicológicos, sociales y laborales que intervienen dentro de la conversación. Esto hace que lo que parezca actividad rutinaria para el entrevistado, sea para el entrevistador una labor de gran exigencia, ya que supone el control consciente de varios elementos de manera simultánea.

5.3. Encuesta de clima laboral

La encuesta fue la herramienta de evaluación cuantitativa desarrollada para el análisis del clima laboral, siendo además, el instrumento de mayor importancia en la intervención, debido a que se encuentra conformada por una serie de preguntas que tienen como finalidad, obtener información objetiva y cuantificable sobre el ambiente de trabajo existente en la organización.

Grasso (2006) valida el empleo y ejecución de la encuesta dentro de cualquier ámbito, debido a que esta herramienta permite obtener datos de manera más sistemática que otros procedimientos de observación. Hace posible el registro detallado de los datos evaluados, los cuales permiten generar conclusiones específicas del estudio realizado y a su vez, posibilitan controlar varios factores que incidan sobre

el fenómeno a observar, como las formas de efectuar las preguntas y el contexto en que estas se formulan y contestan.

La encuesta se encuentra conformada por diez dimensiones, las cuales evaluaron los siguientes factores: 1) Estrategia organizacional, 2) Liderazgo y dirección organizacional, 3) Expectativas y responsabilidades del puesto de trabajo, 4) Comunicación organizacional, 5) Gestión del desempeño organizacional, 6) Desarrollo profesional, 7) Seguridad industrial y Salud ocupacional, 8) Relaciones profesionales, 9) Reconocimiento, compensaciones y remuneraciones organizacionales y 10) Compromiso organizacional.

A continuación, se definirán cada una de las dimensiones que conforman la encuesta de clima laboral, con el objetivo de tener una mayor comprensión y entendimiento, acerca de su incidencia en el ambiente organizacional de Flexnet del Ecuador.

5.3.1. Estrategia organizacional

Tarziján (2013) considera que existe una conjunción de factores que afectan la rentabilidad de las empresas, los que tienen que ver, entre otros, con el entorno que ella enfrenta, con sus relaciones con otras instituciones, con sus recursos y capacidades y con la combinación de actividades y negocios que esta decida llevar a cabo. Todos estos factores son parte de la estrategia empresarial, por lo que los resultados alcanzados, dependen completamente, del tipo de estrategia corporativa planificada.

La consolidación de una gestión estratégica eficaz, logrará definir las metas que la organización desea alcanzar, por lo que esta dimensión tuvo como propósito, evidenciar si los objetivos estratégicos y las políticas y valores organizacionales de Flexnet del Ecuador, se encontraban alineadas con cada una de las actividades y funciones de su equipo de trabajo, para determinar el grado de impacto alcanzado en la consecución de la misión y visión institucional.

5.3.2. Liderazgo y dirección organizacional

Con el transcurso del tiempo, el rol de “jefe” ha ido desarrollándose y transformándose en un papel que presenta varias funciones innovadoras, distintas a la supervisión de una o más áreas de trabajo.

De esta forma, nace el "líder" que es aquella persona que planifica y organiza las actividades y funciones laborales, mediante la dirección, motivación y formación continua de su equipo de trabajo, para conseguir con eficacia los objetivos organizacionales y lograr un crecimiento sostenido de su personal a cargo y de la institución a la cual presta sus servicios, estableciendo así una relación ganar-ganar entre la compañía y cada uno de los miembros que la conforman.

Mejía (2014) afirma que, si una organización cuenta con un líder efectivo, se logrará persuadir de manera positiva a toda la compañía, mejorando el desempeño profesional, como la satisfacción de los empleados, los cuales entre más satisfechos, presentarán un mayor índice de productividad, consolidando un crecimiento personal, grupal y por ende organizacional.

Esta dimensión, tuvo como propósito, analizar la percepción que los colaboradores presentan de gerencia general, sus coordinadores y cada uno de sus superiores, para determinar la brecha existente entre “jefe” y “líder” y el grado de satisfacción que presenta el personal de trabajo, con las relaciones profesionales mantenidas con los mismos.

5.3.3. Expectativas y responsabilidades del puesto de trabajo

Los puestos de trabajo serán el núcleo central y funcional de las organizaciones para el cumplimiento de sus objetivos y metas profesionales, por lo que es de gran importancia realizar un análisis continuo y permanente sobre sus características, con el fin de alinearlas a colaboradores altamente calificados, para su correcto desempeño y desenvolvimiento profesional.

Gallardo (2012) asegura que el momento en el cual las habilidades y conocimientos de un colaborador, coinciden con las requeridas por el puesto de trabajo y además, sus intereses, deseos o estilos de vida, son compatibles con las características del cargo, las expectativas de desempeño son óptimas y la consecución de objetivos se da de manera efectiva.

La presente dimensión, tuvo como fin, verificar si los colaboradores tienen conocimiento sobre cada una de las funciones asignadas en su puesto de trabajo, si presentan los recursos necesarios para desempeñar con efectividad sus labores diarias y si sus funciones se encuentran alineadas a cada una de sus competencias

profesionales, para evidenciar el grado de incidencia que presenta el cargo en la consecución de los objetivos estratégicos y el nivel de satisfacción que los empleados presentan con su posición dentro de la organización.

5.3.4. Comunicación organizacional

Castro (2012) considera que la comunicación organizacional es uno de los factores fundamentales en el funcionamiento de las empresas, ya que permite intercambiar información institucional competente, de manera continua entre todos los niveles y posiciones del medio, permitiendo que los colaboradores conozcan cuál es el giro de negocio de la empresa a la que pertenecen, los objetivos estratégicos planificados, sus actividades y funciones laborales, sus derechos, deberes y obligaciones profesionales y finalmente los beneficios que la compañía aporta para su crecimiento profesional, lo cual desarrollará un sentido de pertenencia, aumentando su confianza y fomentando un compromiso laboral que garantizará un desempeño profesional óptimo.

Esta dimensión tuvo como objetivo evaluar el tipo de comunicación existente en Flexnet del Ecuador, con el fin de direccionarla hacia una comunicación transversal, la cual fomente la participación de todos los colaboradores y permita consolidar una cohesión institucional que garantice un alto grado de eficacia y calidad organizacional.

5.3.5. Gestión del desempeño organizacional

En la actualidad, muchas organizaciones, evalúan el desempeño de su personal de trabajo, basándose en criterios subjetivos, limitados e insuficientes, desconociendo

cada una de las variables que potencian o reducen el desempeño profesional de su capital humano.

Luecke (2007) considera que el personal de trabajo no es un reloj electrónico, al cual se lo puede programar y esperar que realice un trabajo determinado. Hay que observar su calidad de desempeño y ofrecer una retroalimentación continua acerca de sus puntos fuertes y sus debilidades, con el objetivo de entender el impacto que el trabajo y la conducta de la persona tienen en los compañeros de trabajo y la capacidad del empleado para lograr metas específicas.

La dimensión tuvo como propósito, identificar el grado de conocimiento y satisfacción de los trabajadores con el proceso de evaluación de desempeño, para direccionarlo hacia una gestión de desempeño organizacional, que fomente su crecimiento y desarrollo profesional al interior de la institución.

5.3.6. Desarrollo profesional

El mundo empresarial se encuentra en constante evolución y cambio. Las nuevas demandas sociales, económicas, políticas y tecnológicas han llevado a que se generen nuevos nichos de mercado y oportunidades de crecimiento para las instituciones, por lo que presentar un capital humano altamente calificado, es un requisito fundamental para que las organizaciones puedan adaptarse al cambio, de manera óptima.

Gamboa (2015) considera que una empresa que establezca acciones de capacitación en base a situaciones reales orientadas hacia la renovación de los

conocimientos, habilidades y actitudes del trabajador, no solamente va a mejorar el ambiente laboral, sino que además obtendrá un capital humano más competente, para la consecución efectiva de los objetivos planificados a nivel corporativo.

Por esta razón, esta dimensión tuvo como finalidad, identificar las oportunidades de desarrollo profesional que la organización otorga a cada uno de sus miembros y verificar si las mismas, han enriquecido las competencias laborales de sus colaboradores para determinar el impacto alcanzado dentro de sus puestos de trabajo.

5.3.7. Seguridad industrial y salud ocupacional

Morocho y Salazar (2013), manifiestan que el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo tiene como objetivo primordial garantizar la protección de los colaboradores de forma integral, de manera que su permanencia en la empresa se desarrolle de forma segura y no sea causante de algún tipo de perjuicio a su calidad de vida, tanto en el momento de desarrollar sus labores, como en periodos posteriores.

La dimensión tuvo como objetivo, verificar el grado de conocimiento y satisfacción alcanzado por los empleados con los diversos protocolos de seguridad y salud ocupacional establecidos en la compañía, para promover una cultura preventiva, que garantice la salud y el bienestar físico y psicológico de los colaboradores, al momento de desempeñar sus funciones profesionales.

5.3.8. Relaciones profesionales

López y Santos (2015), aseguran que cada ser humano tiene una historia y un contexto, lo cual va generando pensamientos y comportamientos particulares que hacen que un grupo sea único con el aporte de cada uno de sus integrantes, configurando dentro de las organizaciones ciertas ideas, valores, creencias y costumbres que forman parte de su cultura y a la que los colaboradores se van adaptando conforme a los acuerdos formales o informales que puedan existir.

La gestión de clima laboral, es de gran importancia, para el establecimiento de normas y reglas éticas de convivencia laboral, como el respeto a la diversidad de creencias personales y profesionales, una comunicación directa y asertiva, la organización efectiva de las actividades y funciones asignadas, la consolidación del trabajo en equipo y finalmente una adecuada resolución de conflictos, las cuales permitirán consolidar un ambiente organizacional satisfactorio, que garantice la salud psicológica y emocional de los empleados dentro de su desempeño profesional.

La dimensión tuvo como propósito, evaluar el tipo de relaciones profesionales existentes en la organización, para consolidar una gestión de clima laboral, que establezca patrones éticos de convivencia, favorables a la preservación del bienestar psicológico y emocional de los colaboradores y al control y prevención de riesgos psicosociales, que afecten a la integridad de los empleados.

5.3.9. Reconocimiento, compensaciones y remuneraciones organizacionales

Son pocas las instituciones que reconocen directa o indirectamente las labores desempeñadas por sus colaboradores, debido a que consideran que el sueldo y las remuneraciones establecidas, justifican cada una de las actividades realizadas por su personal de trabajo.

Los reconocimientos no monetarios tienen gran importancia dentro del entorno organizacional, debido a que se produce un reconocimiento simbólico que fortalece el desempeño eficaz y la ética y compromiso profesional del personal de trabajo.

Aguirre (2017), corrobora la importancia de este tipo de reconocimientos, ya que conocer lo que motiva al colaborador, permite que este se sienta a gusto en su puesto de trabajo, asegurando su permanencia y fortaleciendo su desempeño y compromiso profesional, con cada uno de los objetivos institucionales.

La dimensión tuvo como finalidad, evidenciar la existencia de reconocimientos monetarios y no monetarios dentro de la compañía y el grado de bienestar que tienen los colaboradores con cada una de estas compensaciones, para desarrollar un plan de beneficios, que favorezca a una mayor satisfacción laboral.

5.3.10. Compromiso organizacional

El compromiso profesional, junto a la ética y la eficacia organizacional, son los objetivos que toda institución quiere consolidar en el personal de trabajo que le brinda

sus servicios profesionales. Su consecución permitirá que el capital humano pueda desempeñarse con total profesionalismo, garantizando una productividad organizacional altamente efectiva y un clima laboral eficaz para el ejercicio profesional,

Fisher y Page (2005), aseguran que un colaborador motivado se convierte en un colaborador comprometido y participativo, que, además, aporta soluciones a diversas necesidades emergentes dentro de la compañía, logrando, así, impulsar grandes cambios dentro del ámbito laboral.

La dimensión tuvo como objetivo, identificar el grado de compromiso y satisfacción profesional, que los colaboradores mantienen con la organización.

5.3.11. Estilos de pregunta

Cada una de las dimensiones existentes en la encuesta de clima laboral, estuvo conformada por una serie de preguntas abiertas y cerradas, las cuales variaron en número o cantidad, dependiendo de la influencia que cada dimensión tenga sobre el ambiente de trabajo.

Las preguntas cerradas permitieron conocer información objetiva y específica sobre determinadas actividades desarrolladas dentro de la organización, mientras que las preguntas abiertas, dieron a conocer información subjetiva, como opiniones, sugerencias, recomendaciones, entre otras características particulares, de cada una de las dimensiones evaluadas.

Las preguntas cerradas establecidas dentro de la encuesta, fueron divididas en dos categorías: La primera hace referencia a interrogantes que tienen como propósito, obtener información objetiva sobre diversas actividades institucionales relevantes para el establecimiento de un clima laboral y un desempeño profesional eficiente. Su característica principal fue el estar constituida por cinco opciones de respuesta, las cuales son: “Definitivamente Sí” (DS), “Probablemente Sí” (PS), “Indeciso” (I), “Probablemente No” (PN), “Definitivamente No” (DN).

Cada una de las opciones de respuesta descritas con anterioridad, fueron seleccionadas porque permitieron la obtención de opiniones más próximas a la realidad organizacional y posibilitaron el establecimiento de una calificación particular a cada respuesta, lo cual facilitó la comprensión de la información recibida de parte de los colaboradores, para su posterior tabulación e interpretación. A este tipo de interrogantes se las denominó como “preguntas cerradas de tipo uno”.

La segunda categoría de preguntas cerradas, tuvo como objetivo, encontrar datos informativos sobre un hecho o actividad institucional particular, caracterizándose por presentar múltiples opciones de respuesta, con el fin de que los empleados escojan la opción que más se aproxime a su experiencia organizacional. A este tipo de interrogantes se las conoció como “preguntas cerradas de tipo dos”.

5.3.12. Número de preguntas

La dimensión denominada: 1) Estrategia organizacional, tuvo nueve preguntas cerradas divididas en: siete interrogantes cerradas de tipo uno y dos interrogantes cerradas de tipo dos, y una pregunta abierta; la dimensión conocida como: 2) Liderazgo

y dirección organizacional presentó ocho preguntas cerradas de tipo uno y una pregunta abierta; la dimensión llamada: 3) Expectativas y responsabilidades del puesto de trabajo estuvo conformada por siete preguntas cerradas de tipo uno y una pregunta abierta; la dimensión designada como: 4) Comunicación organizacional estuvo constituida por siete preguntas cerradas divididas en: seis interrogantes cerradas de tipo uno y una interrogante cerrada de tipo dos, y una pregunta abierta; la dimensión titulada: 5) Gestión del desempeño organizacional se caracterizó por presentar seis preguntas cerradas de tipo uno y una pregunta abierta; la dimensión tildada como: 6) Desarrollo profesional estuvo compuesta por cinco preguntas cerradas de tipo uno y una pregunta abierta; la dimensión descrita como: 7) Seguridad industrial y Salud ocupacional presentó ocho interrogantes cerradas de tipo uno y una pregunta abierta; la dimensión identificada como: 8) Relaciones profesionales tuvo diez preguntas cerradas de tipo uno y una pregunta abierta; la dimensión conocida como: 9) Reconocimiento, compensaciones y remuneraciones organizacionales estuvo conformada por siete interrogantes cerradas de tipo uno y una pregunta abierta; y la dimensión reconocida como: 10) Compromiso organizacional estuvo constituida por seis preguntas cerradas de tipo uno y dos preguntas abiertas.

5.3.13. Interrogantes relevantes

Cada dimensión estuvo conformada por una o dos preguntas de mayor relevancia que las demás, las cuales fueron desarrolladas con el fin de otorgar un acercamiento rápido y próximo, a cada una de las opiniones, comentarios y sugerencias que los colaboradores tienen sobre los factores que estructuran el clima laboral organizacional.

De esta forma, las preguntas seleccionadas que abarcaron información de gran importancia para el proyecto de intervención, fueron las siguientes:

Estrategia organizacional: Segunda pregunta cerrada tipo dos de la dimensión.

Liderazgo y dirección organizacional: Pregunta abierta de la dimensión.

Expectativas y responsabilidades del puesto de trabajo: Pregunta abierta de la dimensión.

Comunicación organizacional: Pregunta abierta de la dimensión.

Gestión del desempeño organizacional: Pregunta abierta de la dimensión.

Desarrollo profesional: Pregunta abierta de la dimensión.

Seguridad industrial y salud ocupacional: Pregunta abierta de la dimensión.

Relaciones profesionales: Pregunta abierta de la dimensión.

Reconocimiento, compensaciones y remuneraciones organizacionales: Pregunta abierta de la dimensión.

Compromiso organizacional: Primera y segunda pregunta abierta de la dimensión.

En el anexo 1, se podrá visualizar la encuesta de clima laboral.

6. Preguntas clave

En este apartado, se han desarrollado una serie de interrogantes relacionadas con el proyecto de intervención, divididas en tres partes: Preguntas de inicio, preguntas interpretativas y preguntas de cierre.

6.1. Preguntas de inicio

- ¿Por qué surgió este proyecto?
- ¿Por qué fue importante la ejecución de un proyecto de clima laboral dentro de Flexnet del Ecuador?
- ¿Quiénes fueron los beneficiarios y participantes activos del proyecto?
- ¿Cómo y de qué manera se logró involucrar a todos los beneficiarios dentro del proyecto?

6.2. Preguntas interpretativas

- ¿Qué fases atravesó el proyecto durante su implementación?
- ¿Cómo reaccionaron los beneficiarios, a cada una de las actividades planificadas dentro del proyecto?
- ¿Cuáles fueron las fortalezas y puntos de mejora encontrados dentro del clima laboral?

6.3. Preguntas de cierre

- ¿Qué cambios se observó en el personal de trabajo de Flexnet del Ecuador, a nivel individual y colectivo?
- ¿Cuál ha sido el impacto del proyecto?
- ¿Cuáles son las expectativas futuras con respecto al proceso de clima laboral?

7. Organización y procesamiento de la información

La información adquirida durante la implementación del proyecto, fue organizada de acuerdo al orden de aplicación de cada una de las herramientas diseñadas para la evaluación de clima laboral, por lo que se procesaron, inicialmente, los datos recibidos de la observación directa, seguidos de la entrevista organizacional, hasta llegar a los resultados pertenecientes a la encuesta. A continuación se detallará la organización y administración de los resultados correspondientes a las herramientas de evaluación aplicadas.

7.1. Observación directa

Los datos obtenidos fueron organizados y clasificados dentro de un cuadro integral de cinco entradas, en el cual se definió: La fecha de su realización, las dimensiones o categorías que englobaron las distintas observaciones evidenciadas, cada una de las observaciones percibidas formalmente descritas y finalmente las áreas de la compañía en donde se aplicó esta herramienta, que son: el área operativa y el área administrativa. En el anexo 2 del presente documento, se podrá visualizar los datos obtenidos por la ejecución de esta herramienta.

7.2. Entrevista

La información recibida, fue organizada y registrada dentro de un cuadro analítico de tres entradas, en el cual se especificó: Las preguntas realizadas en la entrevista, las palabras clave seleccionadas en las respuestas obtenidas y un apartado de inferencias

profesionales que permitieron tener una mayor comprensión, acerca de la percepción que tuvo la entrevistada sobre el clima laboral institucional. En el anexo 3 del presente documento, se observarán los resultados obtenidos tras la implementación de esta herramienta.

7.3. Encuesta de clima laboral

Los resultados conseguidos, fueron tabulados y organizados en dos partes, con el propósito de lograr una percepción específica, global y comparativa acerca de las dimensiones que conforman el ambiente laboral de Flexnet del Ecuador. A continuación, se explicará sus características más importantes:

7.3.1. Tabulación específica

La tabulación específica permitió visualizar los datos obtenidos de las preguntas abiertas y cerradas que conforman la encuesta, específicamente, de las interrogantes de mayor relevancia pertenecientes a cada dimensión, por medio de gráficos estadísticos que permitirán analizar el porcentaje total que cada opción de respuesta ha obtenido, en relación al número de colaboradores que realizó la encuesta, mediante un índice de valoración que se encuentra organizado en una escala de orden descendente, que detallará las respuestas de mayor selección y puntuación escogidas por los colaboradores, tal y como se puede observar en la Figura 1:

Identificación de los colaboradores con los valores corporativos

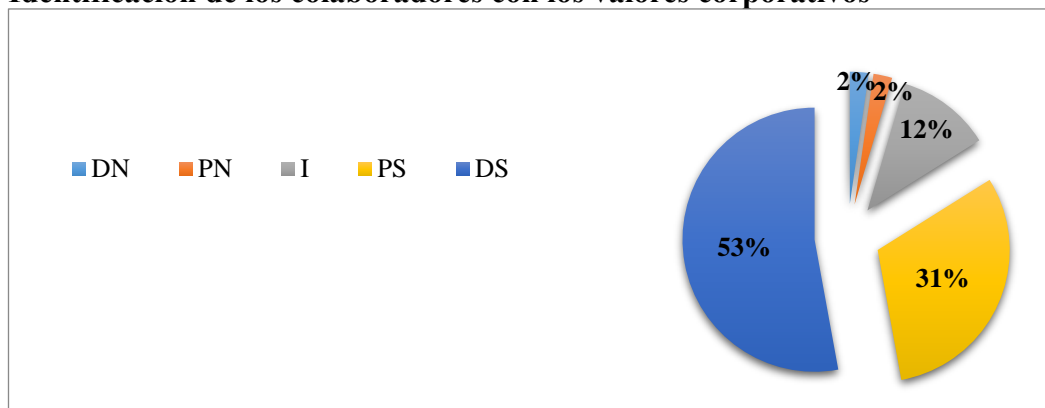


Figura 1. Gráfico estadístico con las respuestas obtenidas.
Elaborado por: Bravo, M. (2017).

De esta forma, se pudo determinar las valoraciones asignadas a cada pregunta que conforma la encuesta, lo cual fue favorable para el análisis e interpretación de las opciones de respuesta seleccionadas por los empleados.

7.3.2. Tabulación global y comparativa

La tabulación global y comparativa se caracterizó por evaluar de forma cuantitativa y sistemática, únicamente, las preguntas cerradas de tipo uno, con el objetivo de conocer el grado de idoneidad y satisfacción que cada dimensión presenta, para un desempeño profesional eficaz.

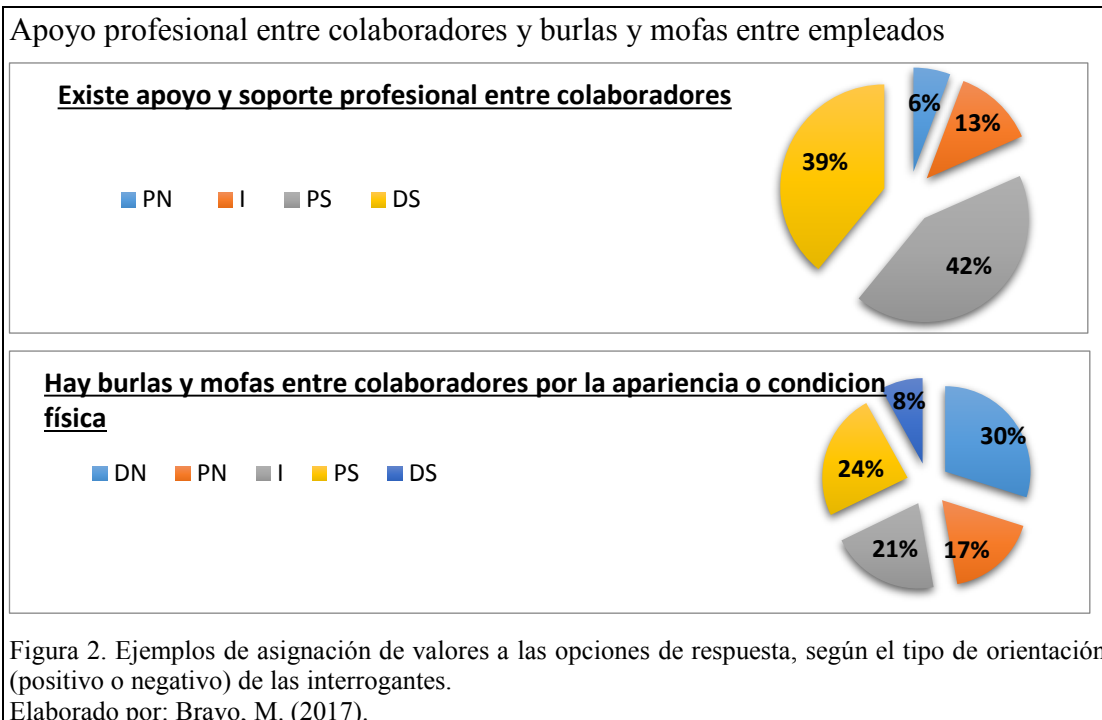
Las preguntas cerradas de tipo uno, fueron escogidas para esta tabulación, debido a que son las preguntas de mayor frecuencia dentro de la encuesta, con una cantidad aproximada de 70 interrogantes, de un total de 84. A su vez, son las interrogantes de mayor relevancia informativa, debido a que poseen cinco opciones de respuesta, otorgando datos objetivos y específicos, sobre las actividades más importantes e influyentes de cada dimensión.

7.3.3. Orientación de las preguntas

En la encuesta, se diseñaron preguntas cerradas de tipo uno, con dos orientaciones: Aquellas que otorgarán un direccionamiento positivo o afirmativo a la interrogante y otras que brindarán un sentido negativo a la pregunta.

Dentro de la tabulación, se asignó un valor entre uno y cinco a cada opción de respuesta (DS, PS, I, PN, DN), en donde uno es equivalente a un puntaje insuficiente y cinco el puntaje máximo esperado para el clima laboral.

La asignación de cada uno de estos valores, dependerá de la orientación de la interrogante, por lo que en ocasiones, varias preguntas pueden generar que DS o a su vez DN, tenga un valor de cinco, equivalente a una puntuación de gran satisfacción organizacional, mientras que en otra interrogante, DN o DS puede presentar una calificación de uno, correspondiente a una valoración insuficiente sobre una determinada actividad o función particular, como se puede ver en la Figura 2:



7.3.4. Rango de puntuación

Posterior a la asignación de valores a cada una de las cinco opciones de respuesta, se procedió a obtener el puntaje ideal de cada dimensión y el puntaje real manifestado por los colaboradores, con el propósito de determinar el grado de satisfacción de cada dimensión evaluada. A continuación se detallará el método de obtención de cada puntaje.

7.3.5. Puntaje Ideal

Para la consecución de esta puntuación, se realizó la multiplicación del puntaje máximo aspirado equivalente a cinco, por el número total de colaboradores que respondieron a la interrogante.

Tabla 1.
Cálculo para establecer el puntaje ideal

Puntaje Ideal
Valor Máximo (5) x Número total de colaboradores evaluados = Puntaje ideal por pregunta

Nota: Elaborado por: Bravo, M. (2017).

El resultado obtenido, fue multiplicado por la cantidad total de preguntas de la dimensión analizada, lo cual dio como resultado, la calificación máxima correspondiente a cada dimensión. Esta cifra será equivalente a un puntaje de diez puntos, concerniente a la máxima puntuación dimensional, que a su vez, será un indicador referencial, para la determinación del grado de suficiencia de cada una de las dimensiones evaluadas y del clima laboral general de la compañía.

Tabla 2.
Cálculo para identificar la valoración y la equivalencia dimensional ideal

Valoración dimensional ideal
Valor Máximo por pregunta x Número total de preguntas = Valoración dimensional ideal
Equivalencia
Valoración dimensional ideal = 10 Puntos

Nota: Elaborado por: Bravo, M. (2017).

7.3.6. Puntaje Real

Para la obtención de la calificación real de cada dimensión evaluada, se multiplicó el valor asignado a cada tipo de respuesta, (DS=5, PS=4, I=3, PN=2, DN=1) o viceversa según la orientación de la afirmación (DN=5, PN=4, I=3, PS=2, DS=1), por el número total de colaboradores que seleccionaron estas opciones.

Seguido a esto, se procedió a sumar las cifras obtenidas de cada pregunta que forma parte de la dimensión analizada, con el propósito de obtener su puntaje neto, para la posterior comparación con la valoración dimensional máxima.

Tabla 3.
Cálculo para identificar la valoración dimensional real

Puntaje real por pregunta
Valor particular de cada opción de respuesta x Número total de respuestas seleccionadas = Puntaje real por pregunta
Valoración dimensional real
Suma de todos los puntajes reales por pregunta = Valoración dimensional real

Nota: Elaborado por: Bravo, M. (2017).

7.3.7. Calificación dimensional particular

Se realizó una regla de tres, en la cual se definió tres valores: La primera cifra será el puntaje máximo aspirado de cada dimensión, el segundo valor será su equivalencia correspondiente a una cantidad total de diez puntos y la tercera cantidad, será la valoración dimensional real, junto al término “x” que denotará una significación de incógnita, para la realización del cálculo proporcional y la determinación del porcentaje de satisfacción e idoneidad en la cual se encuentran las dimensiones evaluadas.

Tabla 4.
Cálculo para identificar la calificación dimensional particular

Regla de Tres
<div>Valoración dimensional ideal 10</div> <div>Valoración dimensional real X</div>
Calificación dimensional particular
<div>Resultado cercano a 10: Dimensión satisfactoria e idónea para el desempeño profesional</div> <div>Resultado cercano a 0: Dimensión insuficiente e ineficaz para el desempeño profesional</div>

Nota: Elaborado por: Bravo, M. (2017).

7.3.8. Calificación dimensional general

Para la obtención del promedio general, se procedió a realizar la suma de los puntajes alcanzados por cada dimensión calificada, para posteriormente dividir la cantidad obtenida, por el número total de dimensiones evaluadas, correspondiente a una cantidad de diez, siendo este resultado, el que permitió determinar el grado de idoneidad del clima laboral de la organización.

Tabla 5.
Cálculo para identificar la calificación dimensional general

Calificación dimensional general	
<i>Sumatoria de la valoración real de todas las dimensiones evaluadas</i>	<i>Valoración del</i>
<i>Número total de dimensiones evaluadas</i>	<i>clima laboral</i>

Nota: Elaborado por: Bravo, M. (2017).

Finalmente se realizó un cuadro de equivalencias, en el cual, los puntajes alcanzados por cada dimensión, junto a la valoración general del ambiente organizacional, tuvieron una calificación correspondiente a: Deficiente, Regular, Bueno, Satisfactorio y Excelente, si alcanzaron un valor comprendido entre 1-2, 3-5,

6-7, 8-9 y 10 respectivamente. La tabla de equivalencias se encuentra en el anexo 4 del presente documento

8. Análisis de la información

A continuación, se presentarán los resultados obtenidos en el proyecto de intervención de clima laboral, junto al plan de mejora desarrollado para aumentar la satisfacción laboral de los colaboradores. La información será detallada en el orden de aplicación de cada una de las herramientas diseñadas, por lo que se procederá a realizar el análisis en este orden: Observación directa, entrevista, encuesta de clima laboral y plan de mejora.

8.1. Observación Directa

La aplicación de esta herramienta metodológica, permitió determinar que existen varios factores organizacionales que generan bienestar profesional así como otros que producen malestar e insatisfacción laboral, lo cual es evidenciado en conflictos interpersonales entre empleados y en un desempeño ineficaz al interior de la institución.

Desde un inicio se pudo observar la satisfacción de los empleados con cada uno de sus puestos de trabajo, sus actividades y funciones principales y las políticas que las competen.

Sin embargo, se evidenció la existencia de un desconocimiento generalizado de parte de los colaboradores sobre la planificación estratégica, debido a que la compañía, no ha realizado recordatorios continuos acerca de las estrategias organizacionales, generando que existiera poco o nulo interés, para conocer cada uno de los objetivos estratégicos que la institución presenta dentro de su planificación anual.

De igual forma, gran parte del personal de trabajo, pensó que sus jefes y superiores, tendrían preferencias y favoritismos hacia ciertos empleados, debido a que varios directivos, considerarían a los rumores y chismes, como evidencia laboral para la toma de decisiones organizacionales.

A pesar de lo expuesto, se dieron pocas recomendaciones y sugerencias laborales hacia los jefes inmediatos, debido a que existiría un temor continuo a la crítica y rechazo profesional. Cabe agregar que estos acontecimientos lograrían consolidar a los chismes, rumores y comentarios negativos entre empleados, como una manera de relacionarse profesionalmente, a causa de una gestión comunicacional limitada, que además, ocasionaría altercados verbales, entre colaboradores de distintos rangos jerárquicos.

Hechas las consideraciones anteriores, era predecible la existencia de un desconocimiento generalizado acerca del proceso de evaluación del desempeño, lo cual ocasionaría una falta de compromiso e involucramiento profesional por parte de los colaboradores, con cada una de sus actividades profesionales; en relación con este último hecho, también se ha evidenciado la existencia de recomendaciones, sugerencias y críticas acerca del desempeño profesional de los empleados de forma

pública, lo cual ha originado desacuerdos, inconformidad e insatisfacción con el ambiente de trabajo de la organización.

Como consecuencia directa, algunos miembros, realizaban bromas y chistes ofensivos e irrespetuosos contra la dignidad personal y profesional de ciertos colaboradores, lo cual ha llevado a que se susciten discrepancias y desvalorizaciones laborales hacia ciertos empleados.

Por las circunstancias expuestas, los colaboradores expresaban durante su jornada de trabajo, que es necesaria la intervención organizacional, para la planificación y desarrollo de un mayor número de capacitaciones internas y externas, sobre temáticas relacionados con sus actividades profesionales, relaciones humanas y trabajo en equipo.

Finalmente, el personal de trabajo, sugirió mediante reuniones laborales, que se debería implementar reconocimientos simbólicos, (Placas, condecoraciones, etc) de forma privada, a los empleados más destacados de su área de trabajo, y a su vez, reestructurar los acuerdos salariales actuales, con el propósito de tener una remuneración justa y acorde a las labores realizadas.

8.2. Entrevista

La coordinadora de Talento Humano, manifestó que el clima laboral institucional es eficaz y satisfactorio, probablemente, por las actividades desempeñadas dentro de

su cargo y la experiencia obtenida al interior de la organización, lo cual le permitió adquirir nuevos conocimientos profesionales.

Estas características llevarían a que todos quienes conforman la institución, puedan expresar sus ideas, opiniones y sugerencias sin ningún tipo de repercusión negativa; sin embargo, la entrevistada reconoce que últimamente han aumentado los conflictos interpersonales entre colaboradores, quizás, por una comunicación interna deficiente, los mismos que son resueltos por sí mismos y en ocasiones por una mediación y el establecimiento de compromisos con el área de Talento Humano y dadas las circunstancias, con Gerencia General, otorgándole al diálogo y a la comunicación asertiva, un papel predominante, para la resolución de conflictos.

La entrevistada consideró que las problemáticas de mayor impacto dentro de la organización, son los chismes y rumores sobre uno o más colaboradores, debido a que su frecuencia es continua, ocasionando que en muchas ocasiones, se establezca un clima laboral inadecuado para el desarrollo eficaz de las actividades laborales, quizás, porque ha evidenciado en más de una ocasión su desarrollo o ha sido víctima directa de su incidencia en el ámbito profesional.

Además, la entrevistada, sugirió que sería positivo para el entorno organizacional, el establecimiento de un paquete de prestaciones dirigido hacia todos los colaboradores y la organización de campeonatos deportivos y reuniones informales entre empleados, con el fin de afianzar la camaradería, el compañerismo y el respeto entre todos los miembros que conforman la empresa.

Finalmente, la coordinadora de Talento Humano, aseguró que el clima laboral de Flexnet del Ecuador es óptimo, sintiéndose grata y satisfecha de pertenecer a la organización, posiblemente, por el compromiso profesional adquirido a lo largo de su trayectoria.

8.3. Encuesta de clima laboral/organizacional

Para el análisis de los resultados obtenidos en la evaluación cuantitativa, se tomó como referencia las preguntas de mayor relevancia seleccionadas en la encuesta, la calificación particular de cada dimensión evaluada y el puntaje global del clima laboral de Flexnet del Ecuador.

8.3.1. Tabulación específica

Estrategia organizacional:

Indique los factores organizacionales que conoce y comprende en su totalidad:

A continuación, dentro de la Figura 3, se muestra el porcentaje total de respuestas obtenidas en la dimensión: “Estrategia organizacional”:

Factores organizacionales conocidos y comprendidos por los colaboradores

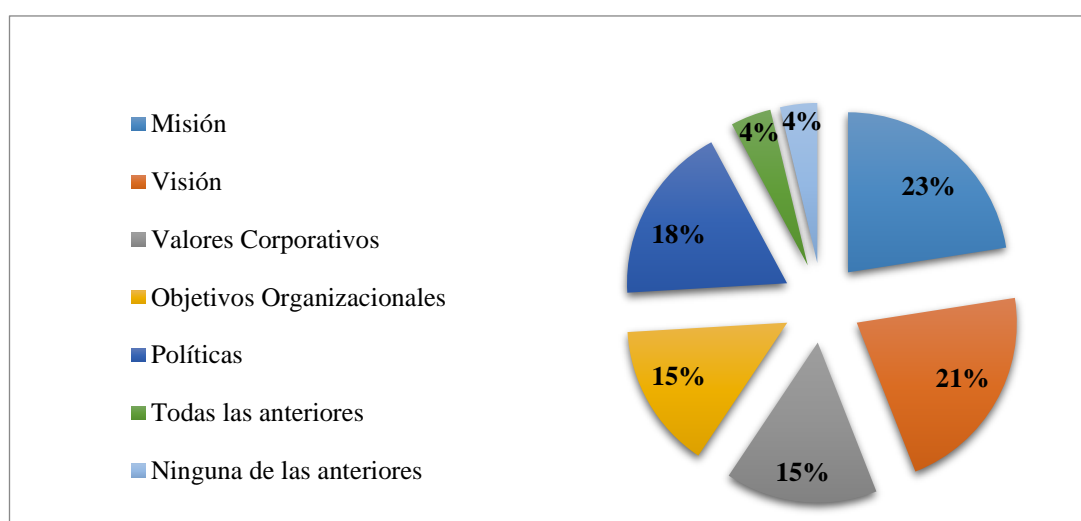


Figura 3. Respuestas obtenidas de la dimensión “Estrategia organizacional”
Elaborado por: Bravo, M. (2017).

El 23% de los colaboradores, equivalentes a 66 empleados, consideraron que la misión organizacional, es el factor corporativo del cual tienen el mayor conocimiento y comprensión laboral, probablemente, por su trayectoria profesional al interior de la organización.

El 4% del total de los colaboradores, equivalente a 12 empleados, manifestaron que todos los factores organizacionales son totalmente conocidos y comprendidos dentro de la compañía, seguramente, por los pocos o nulos recordatorios, sobre los objetivos estratégicos organizacionales.

Liderazgo y dirección organizacional

¿Cuáles considera que son las mayores fortalezas, virtudes y capacidades de su jefe inmediato?

En la Figura 4, se observa el porcentaje total de respuestas, relativo a la dimensión: “Liderazgo y dirección organizacional”:

Fortalezas, virtudes y capacidades del jefe inmediato

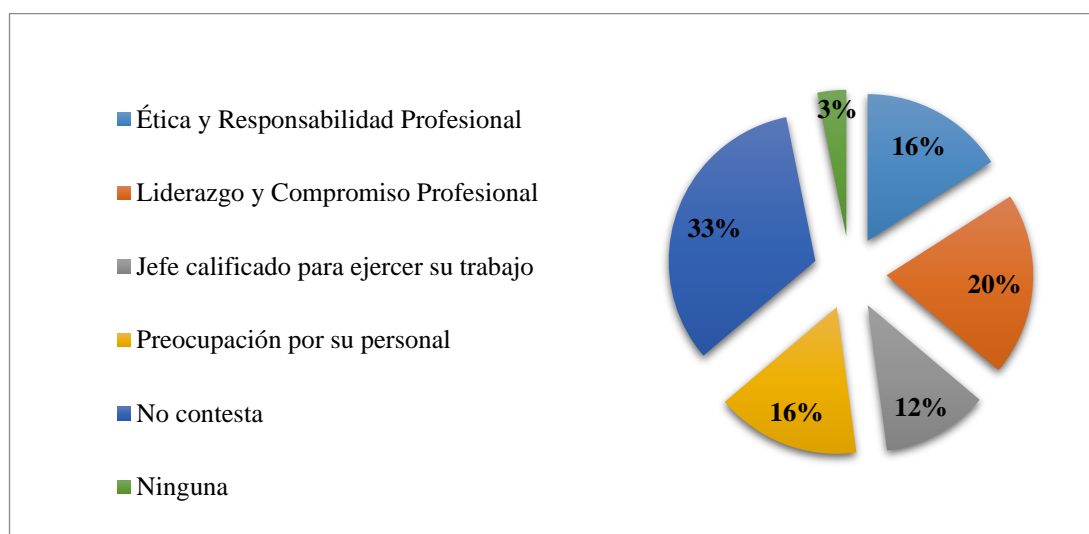


Figura 4. Respuestas obtenidas de la dimensión “Liderazgo y dirección organizacional”.
Elaborado por: Bravo, M. (2017).

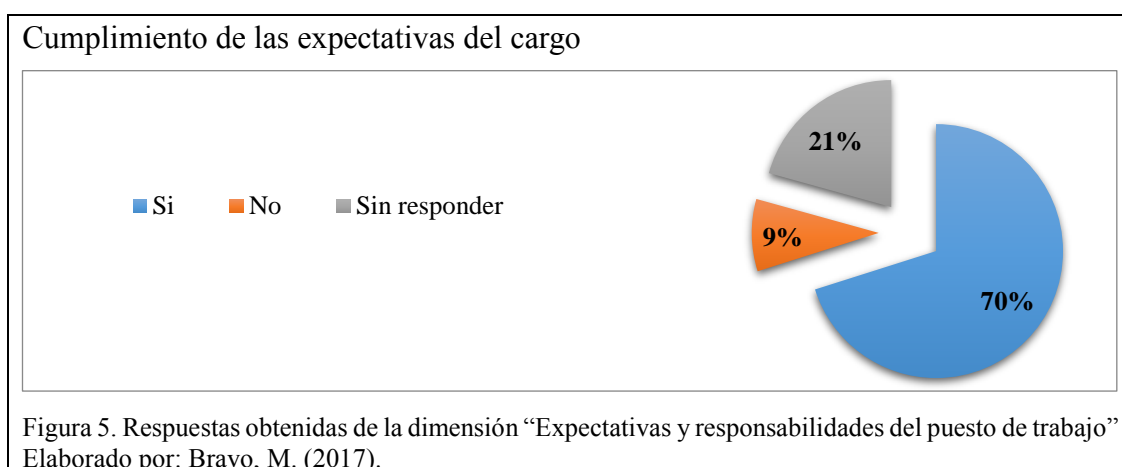
El 33% de los colaboradores, equivalente a 31 empleados, no respondieron la pregunta, debido a que no considerarían que su jefe inmediato, presenta una virtud o fortaleza competitiva, que le permita destacar sobre los demás miembros de la organización, posiblemente, por una relación profesional desfavorable, a causa de un estilo de liderazgo preferencial, durante su trayectoria al interior de la compañía.

El 20% de los empleados, equivalente a 19 trabajadores, definieron que la mayor fortaleza, virtud y capacidad de su jefe inmediato, es el liderazgo y el compromiso profesional, probablemente, por sus conocimientos técnicos y sus competencias directivas dentro de su área de trabajo.

Expectativas y responsabilidades del puesto de trabajo

¿Su cargo ha cumplido con cada una de las expectativas existentes al momento de ingresar a la empresa?

Dentro de la Figura 5, se evidencia el porcentaje total de respuestas obtenidas en la dimensión: “Expectativas y responsabilidades del puesto de trabajo”:

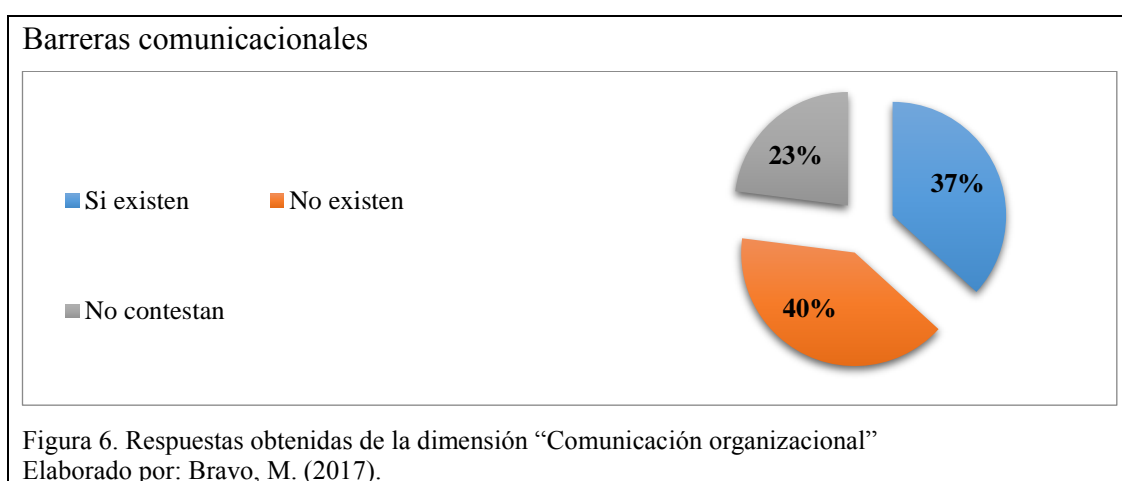


El 70% de los colaboradores, equivalente a 68 evaluados, consideraron que su cargo, ha cumplido con cada una de las expectativas profesionales existentes al momento de su ingreso a la organización, quizás, por la remuneración económica obtenida, la organización de las actividades y funciones propias del puesto de trabajo y el desarrollo profesional alcanzado, gracias a la capacitación y formación continua durante su permanencia en la institución.

Comunicación organizacional

¿Existen barreras o limitaciones en la comunicación de la empresa, que pueden ser generadoras de conflicto o malentendidos?

En la figura 6, se indica el porcentaje total de respuestas alcanzadas en la dimensión “Comunicación organizacional”:



El 40% de los empleados, equivalente a 35 colaboradores, consideraron que no existen barreras o limitaciones en la comunicación de la empresa que puedan ser generadoras de conflicto o malentendidos, quizás, porque tengan temor a represalias o llamados de atención, debido a una comunicación deficiente, la cual no permite una total y completa expresión profesional, para la obtención de nuevas ideas, recomendaciones y sugerencias laborales.

El 37% de los trabajadores, equivalente a 32 encuestados, expresaron que sí existen barreras o limitaciones en la comunicación organizacional, probablemente, porque han sido víctimas de chismes y rumores dentro de la institución.

¿Qué tipos de barreras comunicacionales existen?

En la Figura 7, se detalla el porcentaje total de respuestas obtenidas de las barreras comunicacionales de la compañía, correspondiente a la dimensión: “Comunicación organizacional”:

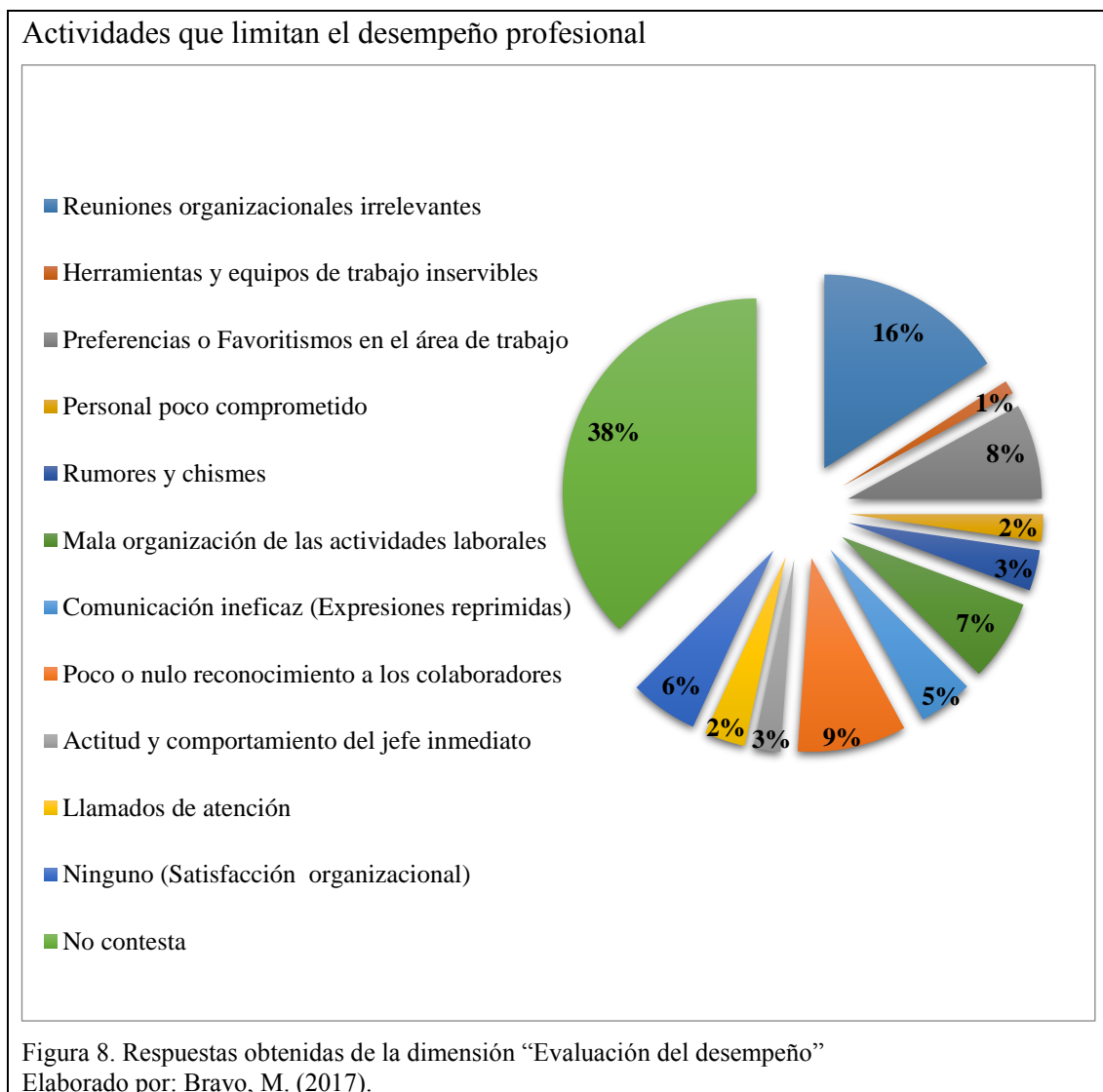


El 46% de los colaboradores, equivalente a 18 empleados, manifestaron que las principales barreras o limitaciones comunicacionales, son los rumores o chismes entre compañeros, posiblemente, porque fueron o siguen siendo víctima, de comentarios malintencionados dentro de su área de trabajo.

Evaluación del desempeño

¿Qué actividades o acontecimientos, considera que disminuyen o limitan su desempeño dentro de la empresa?

En la Figura 8, se presenta el porcentaje total de respuestas pertenecientes a la dimensión “Evaluación del desempeño”:



El 38% de los empleados, equivalente a 33 trabajadores, no respondieron la pregunta, por lo que posiblemente, desconocerían acerca de la influencia que tienen

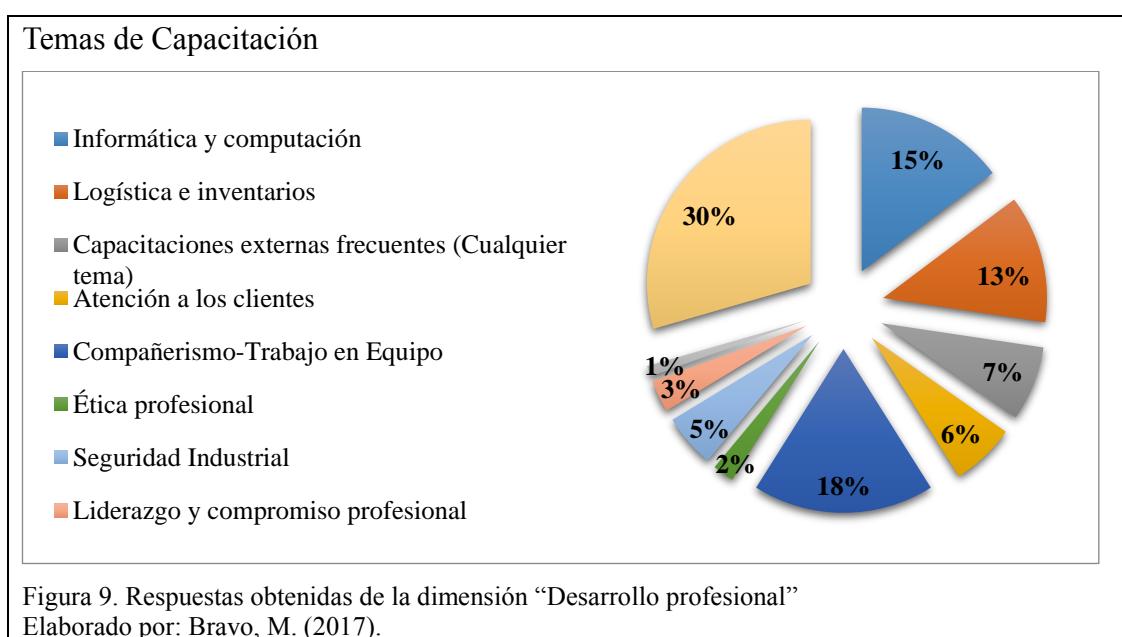
los factores externos e internos en la productividad organizacional, el compromiso profesional y en el desempeño laboral.

El 16% de los colaboradores, equivalente a 14 funcionarios, consideraron que las reuniones laborales organizadas son irrelevantes y disminuyen su rendimiento dentro de su área de trabajo, probablemente, porque desconozcan la importancia que tienen las diversas temáticas tratadas, en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Desarrollo profesional

¿Qué temas considera que deberían de ser tomados en cuenta por la empresa, para planificar y realizar capacitaciones que permitan aumentar sus conocimientos y mejorar su desempeño en su área de trabajo?

En la Figura 9, se expone el porcentaje total de respuestas de la dimensión “Desarrollo profesional”:



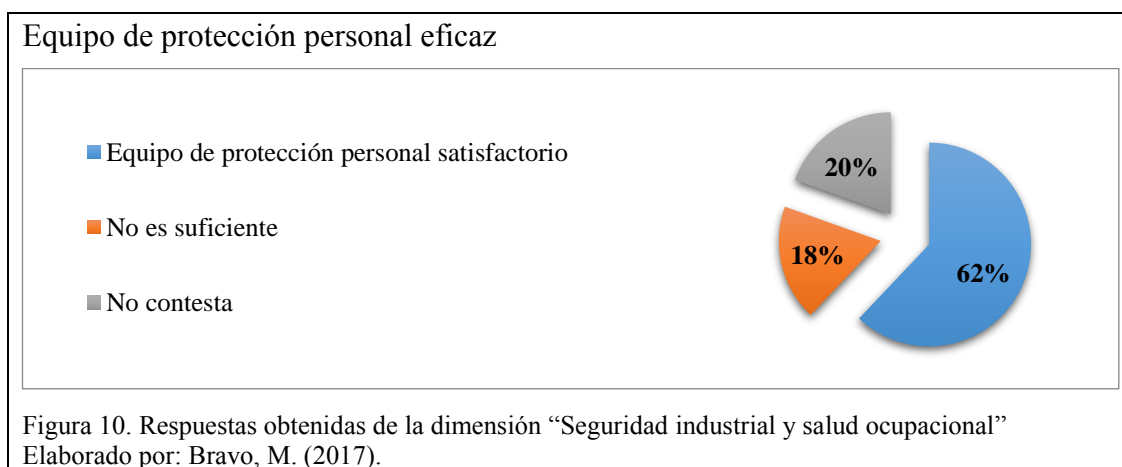
El 30% de los colaboradores, equivalente a 28 empleados, no respondieron la pregunta, por lo que probablemente, considerarían que cualquier tema de capacitación relacionado con su trabajo, es importante para potenciar su desempeño profesional.

El 18% del personal de trabajo, equivalente a 17 trabajadores, expresaron que temáticas relacionadas con el establecimiento de relaciones profesionales satisfactorias, que fomenten el compañerismo y el trabajo en equipo, deberían de ser tomados en cuenta, para la planificación y ejecución de capacitaciones que posibiliten establecer un entorno laboral idóneo y productivo.

Seguridad industria y salud ocupacional

¿El equipo de protección personal otorgado por la empresa, es suficiente para garantizar su seguridad y salud dentro del trabajo?

En la Figura 10, se enseña el porcentaje total de respuestas obtenidas, de la dimensión “Seguridad industrial y salud ocupacional”:

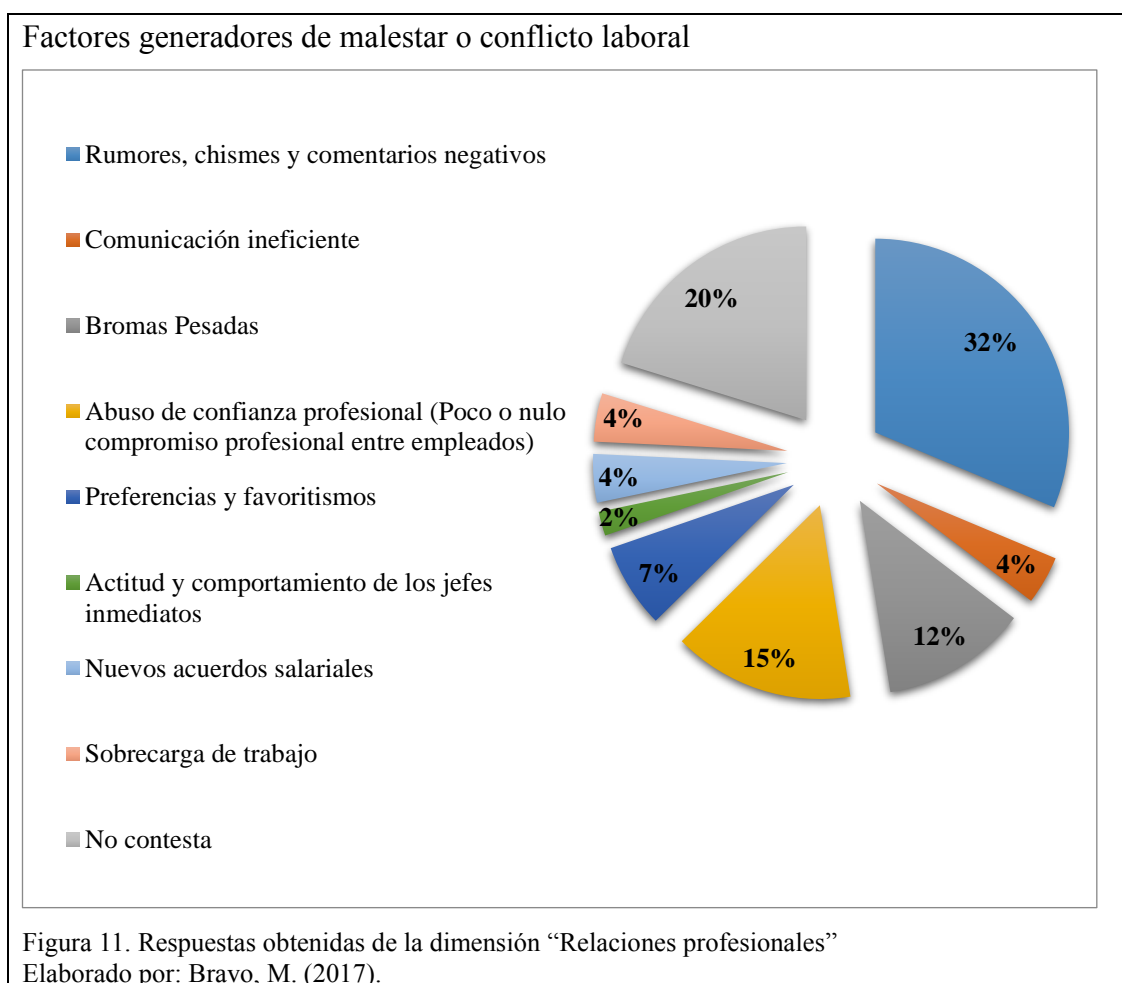


El 62% de los trabajadores, equivalente a 54 colaboradores, consideraron que el equipo de protección personal otorgado por la empresa, es suficiente para garantizar su seguridad y salud dentro del trabajo, probablemente, por su experiencia dentro de la compañía.

Relaciones profesionales

¿Qué factores considera que pueden generar malestar o conflicto, dentro de las relaciones interpersonales de los trabajadores de la empresa?

En la Figura 11, se evidencia el porcentaje total de respuestas alusivas a la dimensión “Relaciones”:

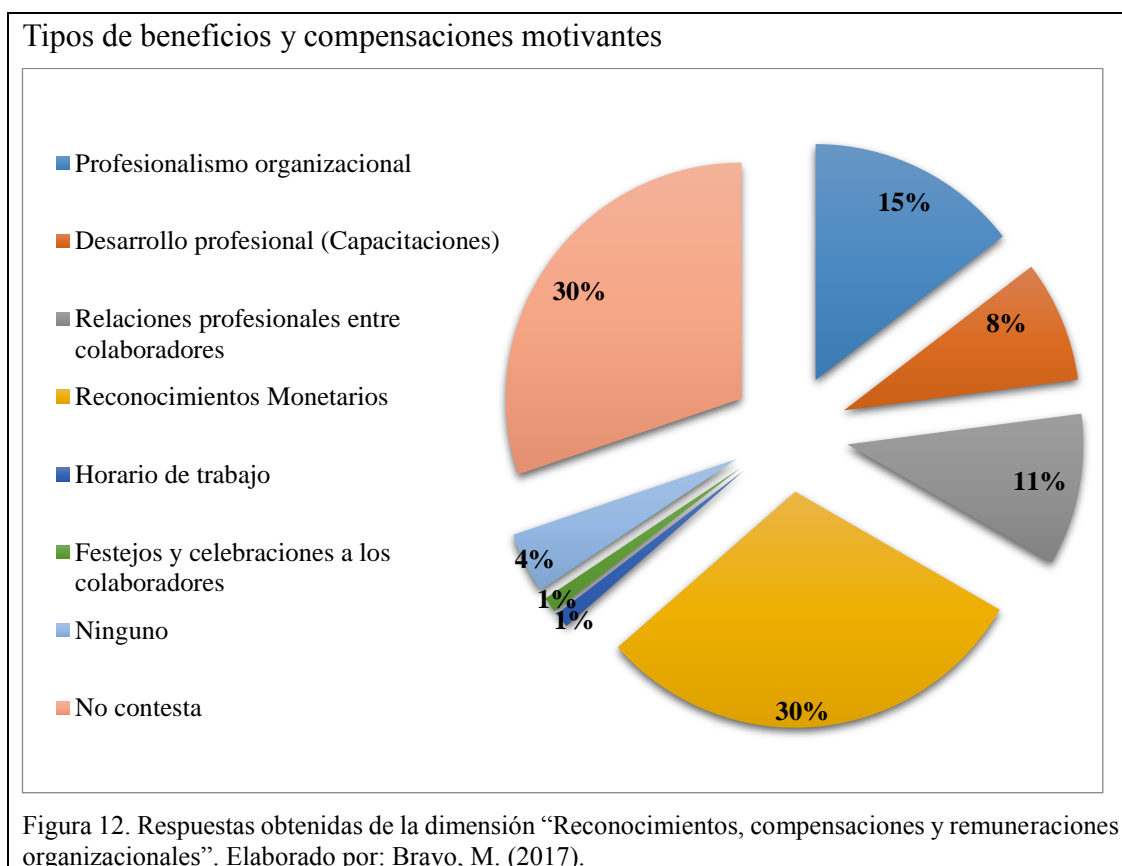


El 32% de los colaboradores, equivalentes a 31 funcionarios, expresaron que los rumores, chismes y comentarios negativos, son los factores de mayor generación de malestar o conflicto dentro de las relaciones entre trabajadores, posiblemente, porque estos empleados fueron o siguen siendo víctimas de comentarios negativos.

Reconocimientos, compensaciones y remuneraciones organizacionales

¿Qué beneficios y compensaciones, le motivan a tener un desempeño eficiente dentro de la empresa?

En la Figura 12, se indica el porcentaje total de respuestas pertenecientes a la dimensión “Reconocimientos, compensaciones y remuneraciones organizacionales”:



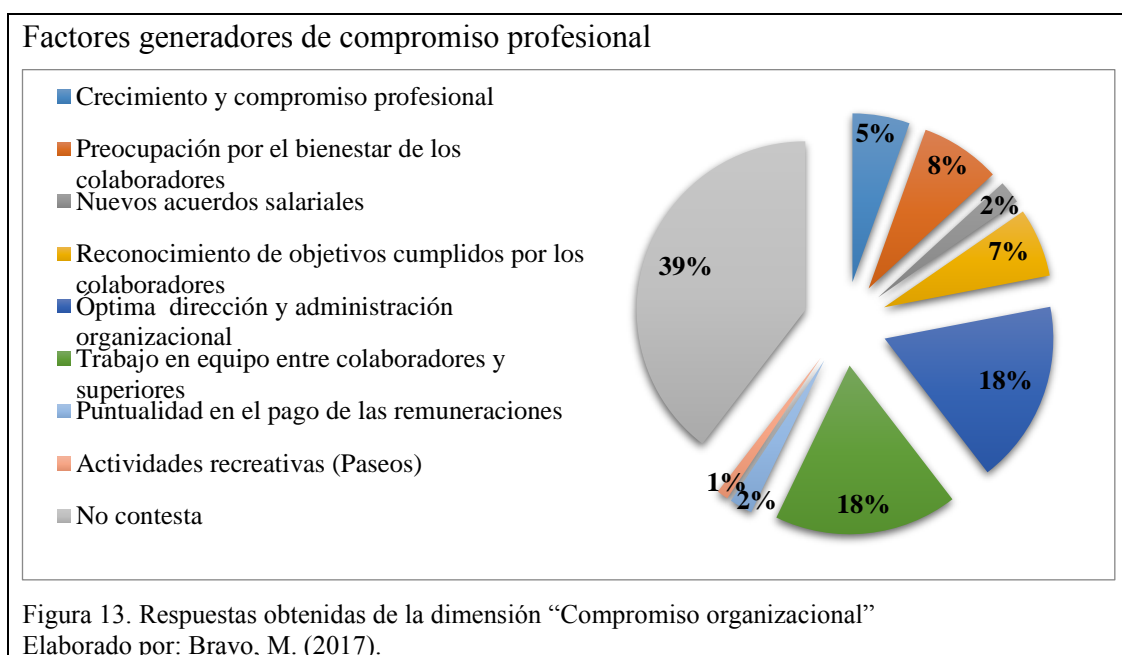
El 30% de los trabajadores, equivalente a 29 empleados, no respondieron la pregunta, debido a que considerarían a su remuneración mensual, como el único factor motivante para desempeñarse eficazmente, en cada una de las funciones asignadas dentro de su cargo.

El 30% del personal de trabajo, equivalente a 29 trabajadores, manifestaron que la obtención de reconocimientos monetarios, por metas y objetivos alcanzados, motiva a tener un desempeño profesional eficaz, quizás, por el incremento económico que cada empleado percibiría, al recibir bonos u otros incentivos financieros.

Compromiso organizacional

¿Qué factores considera relevantes dentro de la empresa, para fomentar el compromiso de sus empleados?

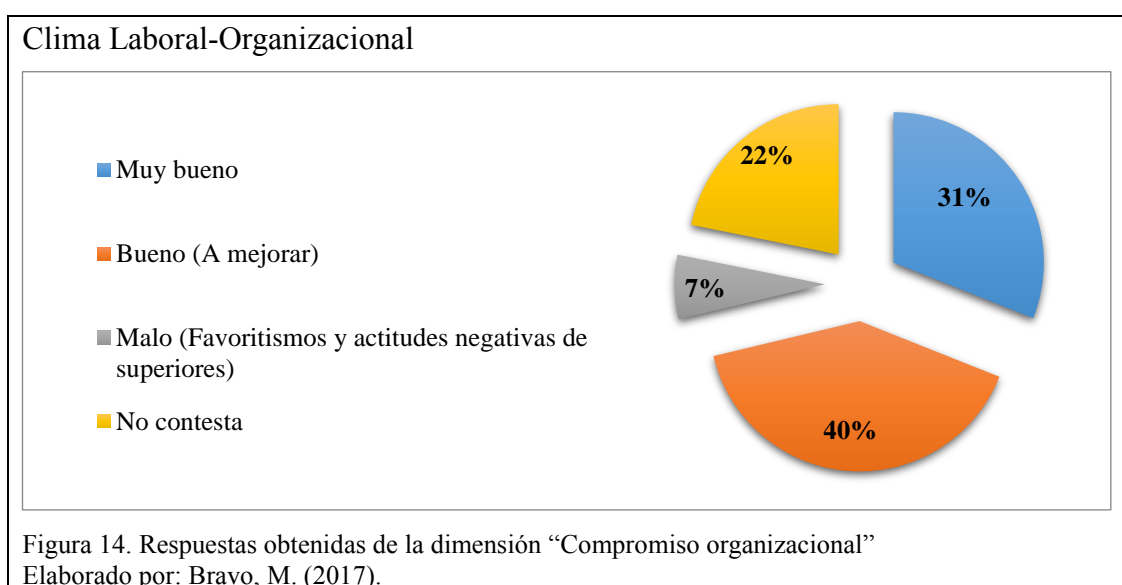
En la Figura 13, se expone el porcentaje total de respuestas de la dimensión “Compromiso organizacional”:



El 39% de los colaboradores, equivalente a 36 empleados, no respondieron la pregunta, por lo que probablemente, considerarían a la remuneración económica percibida y a la estabilidad laboral, como los únicos factores generadores de compromiso profesional.

¿Cuál es su opinión general acerca del ambiente de trabajo, que Flexnet del Ecuador presenta en la actualidad?

En la Figura 14, se observa el porcentaje total de respuestas, acerca de la valoración general del clima laboral de Flexnet del Ecuador:

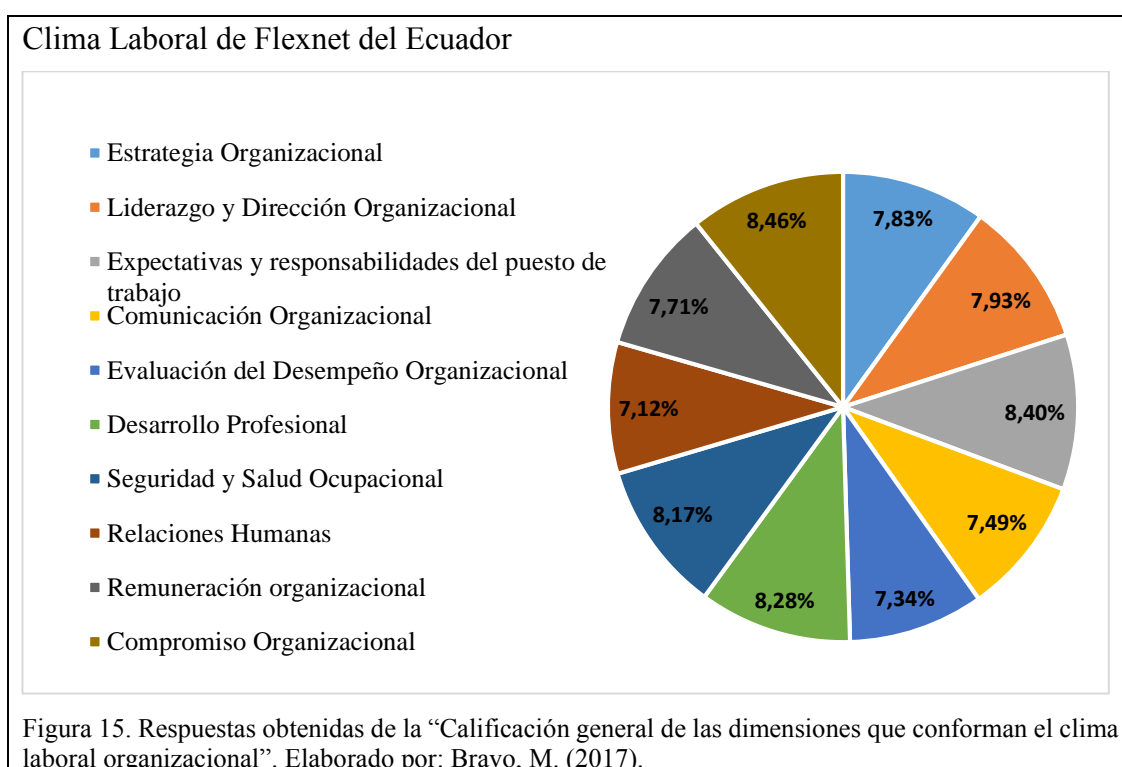


El 40% de los colaboradores, equivalente a 35 empleados, manifestaron que el ambiente organizacional es bueno, sin embargo, mencionan que este debe ser potencializado, para generar un entorno laboral favorable al desarrollo de relaciones profesionales satisfactorias y al establecimiento de un equipo de trabajo altamente calificado.

8.3.2. Tabulación global y comparativa

Posterior a la tabulación particular, correspondiente a cada una de las dimensiones que conforman la encuesta de Clima Laboral, se obtuvieron los siguientes resultados:

En la Figura 15, se establece la valoración general de cada una de las dimensiones del clima laboral de Flexnet del Ecuador:



El clima laboral de Flexnet del Ecuador, presentó una puntuación general de 7,87 equivalente a una calificación “buena”, por lo que se encuentra dentro de los parámetros normales, para el desempeño eficaz de sus actividades profesionales y desarrollo profesional de su personal de trabajo.

Tabla 6.

Tabla de equivalencias

A continuación, se presentará la calificación obtenida por cada dimensión, junto a su equivalencia correspondiente, para la determinación de los puntos de mejora del clima laboral de Flexnet del Ecuador.

Dimensiones	Puntuación máxima	Deficiente	Regular	Bueno	Satisfactorio	Excelente	Evaluación de Clima Laboral	Nivel de prioridad
1) Estrategia Organizacional:	10			7.83			A mejorar	1
2) Liderazgo y Dirección organizacional	10			7.93			A mejorar	3
3) Expectativas y responsabilidades del puesto de trabajo	10				8.4		Saludable e idóneo para el desempeño profesional	
4) Comunicación organizacional	10			7.49			A mejorar	2
5) Evaluación del desempeño organizacional	10			7.34			A mejorar	5
6) Desarrollo profesional	10				8.28		Saludable e idóneo para el desempeño profesional	
7) Seguridad Industrial y salud ocupacional	10				8.17		Saludable e idóneo para el desempeño profesional	
8) Relaciones profesionales	10			7.12			A mejorar	4
9) Reconocimiento, compensaciones y remuneraciones organizacionales	10			7.71			A mejorar	6
10) Compromiso organizacional	10				8.46		Saludable e idóneo para el desempeño profesional	

Nota: Elaborado por: Bravo, M. (2017).

Tabla 7.

Plan de acción del clima laboral de Flexnet del Ecuador

Dentro de este apartado, se detallará cada una de las actividades planificadas y ejecutadas en el plan de acción, desarrollado para el fortalecimiento del entorno organizacional de la compañía.

Dimensiones	Principales beneficiarios	Responsables	Actividades	Beneficios
Estrategia organizacional	Personal administrativo y operativo	Área de Talento Humano	Reformulación de factores corporativos: Actualización e innovación, de cada uno de los factores corporativos que estructuran a la organización.	Consolidación de una identidad institucional, para la generación de un compromiso profesional y la satisfacción de las necesidades y demandas del cliente interno y externo.
			Taller sobre “Objetivos y estrategias organizacionales”: Ejecución de un taller a todo el personal de trabajo, acerca de cada uno de los objetivos y estrategias organizacionales que la compañía presenta en la actualidad.	Establecimiento de un conocimiento amplio y generalizado, en todos los miembros de la organización, sobre las metas institucionales de corto, mediano y largo plazo.
			Reuniones semanales (Planificación de actividades entre áreas de trabajo): Fijación de los días lunes o en su defecto, el primer día de cada semana laborable, como la fecha específica, para la reunión de cada área de trabajo.	Planificación y organización de las funciones profesionales de cada área de trabajo.
			Diseño de registros control de cumplimiento de políticas organizacionales: Creación de registros de regularización de normas y políticas institucionales	Obtención de los objetivos establecidos por la compañía. Verificación del grado de cumplimiento de las políticas institucionales.

			particulares para cada área de trabajo.	Disciplina organizacional favorable para el establecimiento de un desempeño laboral óptimo y un ambiente organizacional satisfactorio.
			Reuniones trimestrales (Evaluación del porcentaje de efectividad alcanzado y recordatorios continuos sobre los factores corporativos): Organización de reuniones trimestrales para evaluar los conocimientos laborales de los colaboradores acerca de la planificación estratégica institucional y determinar su incidencia profesional en la consecución de las metas de la compañía.	Retroalimentación continua y permanente acerca del nivel de efectividad alcanzado en la planificación estratégica.
				Identificación de las fortalezas y puntos de mejora de los objetivos y estrategias institucionales.
				Control de posibles supuestos y desviaciones organizacionales suscitadas durante el proceso.
Comunicación organizacional	Personal administrativo y operativo	Área de talento humano	Capacitación sobre buenas prácticas de comunicación interna: Planificación y ejecución de una capacitación sobre buenas prácticas comunicativas en el entorno laboral.	Constitución de una organización integral y participativa.
				Desarrollo de compañerismo y trabajo en equipo, dentro de las áreas de trabajo.
				Reforzamiento del sentido de pertenencia a la institución.
				Aumento del desempeño profesional de los colaboradores.
			Potencialización de herramientas comunicacionales: Optimización de todas las herramientas de comunicación organizacional (Correos electrónicos, comunicación telefónica, cartelera informativa, reuniones formales)	Incremento del compromiso organizacional de los empleados.
				Obtención de información profesional idónea, objetiva y verídica.
			Herramientas comunicacionales accesibles a todos los colaboradores: Acceso y utilización de las herramientas comunicacionales, por parte de todos los miembros que conforman la empresa.	Expresión de temáticas de interés personal o laboral para el desarrollo organizacional.
				Impedimento de la propagación de chismes y rumores profesionales.

			Diseño de un buzón de sugerencias y recomendaciones organizacionales: Implementación de un buzón informativo, para la recolección de datos de forma anónima, relacionada con las actividades y funciones profesionales del capital humano organizacional.	Adquisición de comentarios, recomendaciones y sugerencias objetivas y específicas acerca del desempeño laboral y el ambiente de trabajo de la compañía. Disminución del temor a represalias o amonestaciones organizacionales, por la expresión de puntos de mejora institucionales. Intervención continua y permanente ante diversas desviaciones o supuestos laborales que afecten a la productividad organizacional.
Liderazgo y dirección organizacional	Personal administrativo y operativo	Área de talento humano	Taller sobre liderazgo y direccionamiento organizacional: Planificación y ejecución de un taller acerca del estilo de liderazgo participativo. Creación de políticas internas que garanticen el respeto a la dignidad personal y profesional: Instauración de políticas institucionales que favorezcan la aparición de un ambiente organizacional adecuado, para la ejecución de actividades profesionales. Establecimiento de políticas internas que fomenten tratos equitativos, basados en la objetividad e imparcialidad laboral: Diseño de políticas internas que impulsen a la participación activa y el desarrollo profesional de todo el personal de trabajo.	Establecimiento de una organización laboral integral y participativa. Generación de compañerismo y trabajo en equipo dentro de las áreas de trabajo. Incremento del rendimiento laboral de los colaboradores. Aumento del compromiso organizacional de los empleados. Consolidación de un clima laboral satisfactorio e idóneo para el desempeño profesional del capital humano. Preservación del bienestar psicológico y emocional de los empleados. Desarrollo profesional integral y ético, sin ningún tipo de distinción o característica particular. Consolidación de relaciones laborales saludables, satisfactorias y productivas para el cumplimiento efectivo de los objetivos organizacionales.
Relaciones profesionales	Personal administrativo y operativo	Área de talento humano	Capacitación sobre “Relaciones humanas y mobbing o acoso psicológico en el trabajo”: Desarrollo de una capacitación acerca de la	Concientización institucional acerca de las causas y consecuencias que genera el acoso psicológico laboral en los colaboradores y en la organización.

			importancia de gestionar relaciones humanas satisfactorias al interior de las organizaciones y el mobbing o acoso psicológico en el trabajo, como factor de riesgo psicosocial.	Prevención de la aparición y desarrollo del mobbing, como riesgo psicosocial dentro de la compañía.
				Afrontamiento e intervención profesional ante situaciones de acoso psicológico en el trabajo.
				Consolidación de relaciones laborales saludables, satisfactorias y productivas para el cumplimiento efectivo de los objetivos organizacionales.
			Taller sobre “Trabajo en equipo, compañerismo y cooperación corporativa”: Impartición de un taller sobre trabajo en equipo, compañerismo y cooperación institucional, y su relación e influencia en el desempeño profesional y la productividad organizacional.	Establecimiento de una organización laboral, integral y participativa.
				Aumento del rendimiento laboral de los trabajadores.
				Incremento del compromiso organizacional de los empleados.
			Creación de un comité de actividades sociales: Creación de un comité conformado por el personal del área de talento humano y trabajo social, para la organización de actividades recreativas, beneficiosas para la compañía y su capital humano.	Consolidación de un clima laboral satisfactorio e idóneo para la ejecución de las actividades y funciones laborales del personal de trabajo
				Fortalecimiento de las relaciones profesionales de los empleados.
				Incremento del compromiso organizacional de los colaboradores.
				Consolidación de un clima laboral satisfactorio e idóneo para la ejecución de las actividades y funciones laborales del personal de trabajo.
Evaluación del desempeño organizacional	Personal administrativo y operativo	Área de talento humano	Establecimiento de una gestión del desempeño organizacional: Implementación de una reestructuración de procesos, para transformar al subsistema de evaluación de desempeño, en una	Identificación de las fortalezas, puntos de mejora, aptitudes, actitudes y comportamientos organizacionales de los colaboradores.

			gestión de desempeño organizacional, que garantice un desempeño profesional altamente calificado al interior de la compañía.	Determinación del grado de efectividad alcanzado por cada colaborador, dentro de su puesto de trabajo.
				Diseño de planes de mejora ante posibles desviaciones o supuestos organizacionales que afecten directa o indirectamente a la productividad institucional.
				Planificación de programas de desarrollo individual, dirigido a los colaboradores de alto rendimiento laboral.
			Capacitación sobre gestión del desempeño y desarrollo profesional: Organización y ejecución de una capacitación dirigida a todo el personal de trabajo, sobre la gestión del desempeño organizacional, su caracterización particular y diferenciación con el subsistema de evaluación del desempeño.	Comprensión e implementación del subsistema de gestión del desempeño organizacional en todas las áreas de la compañía.
				Incremento del rendimiento laboral de los colaboradores.
				Reforzamiento del compromiso organizacional de los empleados.
			Supervisión continua a las actividades y funciones organizacionales: Implementación de supervisiones profesionales en todas las áreas de trabajo, para evidenciar del cumplimiento efectivo de las labores asignadas.	Formación profesional continua del capital humano organizacional.
				Verificación del grado de efectividad alcanzado por cada colaborador, dentro de su puesto de trabajo.
				Diseño de planes de mejora ante posibles desviaciones o supuestos organizacionales que afecten directa o indirectamente a la productividad institucional.
				Establecimiento de planes de promoción laboral, dirigido a los colaboradores de alto desempeño profesional.
Reconocimiento, compensaciones y remuneraciones organizacionales	Personal administrativo y operativo	Área de talento humano	Plan de beneficios organizacionales no monetarios: Desarrollo de un plan de reconocimientos no monetarios, dirigidos hacia los trabajadores, que se han destacado en su puesto de trabajo.	Reconocimiento profesional integral y ético, otorgado por metas y objetivos alcanzados, sin ningún tipo de distinción o característica en particular.
				Incremento del rendimiento laboral de los empleados.

Nota: Elaborado por: Bravo, M. (2017).

Tabla 8.

Resultados alcanzados

Los colaboradores reaccionaron favorablemente a cada una de las actividades planificadas y ejecutadas, por lo que el plan de acción, presento los siguientes resultados:

Dimensiones de mejora	Medios implementados	Resultados alcanzados
Estrategia organizacional	Gestión Estratégica Organizacional.	Conocimiento y comprensión de los factores corporativos de la organización: Misión, visión, valores corporativos, objetivos estratégicos y políticas organizacionales.
		Especificación de cada una de las actividades y funciones profesionales pertenecientes a los distintos cargos dentro de la organización.
Comunicación organizacional	Gestión Comunicacional Organizacional.	Diseño e implementación de buenas prácticas de comunicación interna.
		Establecimiento de una organización participativa, en la cual, todos los empleados, pueden brindar un comentario o sugerencia profesional.
Liderazgo y dirección organizacional	Gestión de Liderazgo y Dirección organizacional.	Desarrollo de estilos de liderazgo participativos.
		Trato equitativo a todo el personal de trabajo, sin ningún tipo de distinción, preferencia o favoritismo profesional.
Relaciones profesionales	Gestión de Relaciones Profesionales Organizacionales.	Acuerdos profesionales entre trabajadores pertenecientes al área administrativa y operativa, para la planificación y ejecución de sus responsabilidades organizacionales.
		Consolidación de relaciones laborales basadas en el respeto y consideración a la integridad física, psicológica y profesional de cada uno de los colaboradores.
Evaluación del desempeño	Gestión del Desempeño Organizacional.	Instauración de una gestión del desempeño organizacional.
Reconocimiento, compensaciones y remuneraciones organizacionales	Gestión de Reconocimientos Organizacionales.	Implementación de un plan de beneficios y reconocimientos no monetarios.

Nota: Elaborado por: Bravo, M. (2017).

Segunda parte

1. Justificación

A lo largo de su historia, Flexnet del Ecuador ha presentado varias transformaciones y cambios a nivel estructural, administrativo y económico, lo cual ha llevado a que expanda su giro de negocio, incrementando el número de clientes y colaboradores bajo su dependencia.

La compañía se dio cuenta que para cumplir con el desarrollo organizacional anhelado, tiene que presentar un capital humano totalmente cohesionado, el cual impulse su accionar, hacia un mismo direccionamiento o fin institucional.

La gestión del clima laboral, es un factor esencial, para la consecución efectiva de la planificación estratégica institucional, debido a que se trabajará con las fortalezas y puntos de mejora profesionales, las relaciones laborales y las condiciones de trabajo de los principales protagonistas de las organizaciones: Su capital humano.

Arcos (2013), afirma que un clima laboral satisfactorio, permitirá un direccionamiento con decisiones más acertadas en pro del bienestar y mejor desempeño del talento humano, lo cual se verá reflejado en el servicio e imagen institucional.

Por este motivo, la razón principal de este estudio, responde a la necesidad de una ejecución continua de un diagnóstico de clima laboral, el cual permita diseñar e

implementar un plan de acción, que involucre a cada uno de los colaboradores para incrementar su satisfacción laboral.

La razón profesional, por su parte, tiene como objetivo fomentar un proceso de mejora permanente del entorno laboral de Flexnet del Ecuador, tomando en cuenta a la psicología organizacional, como eje estructural y regulador de cada una de las actividades planificadas para la identificación y determinación de factores que favorezcan o limiten el bienestar laboral y el establecimiento de un ambiente de trabajo integral, participativo, idóneo y satisfactorio, que posibilite la consecución efectiva de los objetivos profesionales de la compañía y su personal de trabajo.

2. Caracterización de los beneficiarios

Los protagonistas activos del proyecto de intervención, fueron todos los miembros que conforman la organización, equivalente a un número de 97 empleados.

Los 97 colaboradores se encuentran divididos en dos áreas de trabajo: Área operativa y Área administrativa, en donde 50 empleados pertenecen al área administrativa y 47 trabajadores forman parte del área operativa.

Dentro del personal de trabajo, el 21% de colaboradoras forman parte del género femenino, mientras que el 78% de los trabajadores pertenecen al género masculino.

A su vez, los colaboradores que se encuentran profesionalmente activos en la institución, presentan un rango etario que va desde los 20 hasta los 60 años de edad.

La gestión del proyecto de clima laboral, se dio dentro de un ámbito en el cual se destaca el profesionalismo, la responsabilidad y el compromiso organizacional, generando que desde la planificación y planteamiento a la alta gerencia, hasta su implementación con todo el personal de trabajo, exista el apoyo institucional y económico para la intervención laboral.

La encuesta fue aplicada a 87 empleados de un total de 97 colaboradores, debido a que nueve personas restantes, se encontraban fuera de la ciudad en el momento de la implementación de la herramienta y una persona con discapacidad auditiva y cognitiva no pudo realizar la evaluación.

Sin embargo, los 97 colaboradores, fueron los beneficiarios directos del proyecto de intervención, siendo partícipes de todas las actividades desarrolladas dentro del plan de acción, aportando con su compromiso y dedicación, a la consolidación de un ambiente de trabajo satisfactorio, armonioso y participativo.

Además, se consideran como beneficiarios indirectos, a cada uno de los clientes de la organización, debido a que recibirán un servicio de alta calidad y efectividad, que cumplirá con cada una de sus demandas y exigencias profesionales.

3. Interpretación

Flexnet del Ecuador es una organización que otorga gran importancia a la gestión empresarial, por lo que la evolución, innovación y el crecimiento institucional, serán objetivos permanentes dentro de la planificación estratégica corporativa.

La organización, a su vez, sabría la relevancia que tiene la satisfacción, el compromiso, la confianza y el sentido de pertenencia en cada uno de los colaboradores, para el cumplimiento efectivo de los objetivos estratégicos y la orientación al cambio necesaria para la expansión institucional.

De esta manera, nació la idea de generar un proyecto de clima laboral, que permita identificar el nivel de satisfacción de los colaboradores con su entorno de trabajo y posibilite establecer herramientas de medición y un plan de acción apropiado a cada una de las demandas institucionales, con el fin de consolidar un ambiente organizacional idóneo y competente, para el desarrollo profesional de la empresa y su personal de trabajo.

El proyecto tuvo un alto grado de exigencia, debido a que se trabajó con las creencias, comportamientos, valores e intereses personales y profesionales de los 97 miembros que conforman la organización, quienes fueron los beneficiarios directos de la intervención realizada.

La inexistencia de una evaluación de clima laboral previa, fue un factor que no permitió establecer criterios comparativos con datos obtenidos en años anteriores,

relacionados con la satisfacción laboral del personal de trabajo, por lo que no existieron antecedentes informativos que posibiliten, identificar y analizar los tiempos y la eficacia obtenida en el proceso.

Por esta razón, una comunicación abierta y de tipo transversal, fue seleccionada para informar a los colaboradores acerca de la planificación establecida en el proyecto, lo cual fue esencial para solventar sus dudas y contar con su compromiso, predisposición y cooperación a cada una de las actividades planificadas, garantizando su participación y la obtención de resultados realistas y objetivos, favorables para el crecimiento organizacional.

El proyecto, tomó como fuentes informativas, las opiniones y sugerencias de todos los colaboradores, para que puedan expresar de forma libre y anónima, sin temor a ninguna represalia o amonestación laboral, cualquier tipo de comentario sobre su entorno de trabajo, lo cual fue indispensable, para la identificación y determinación de las fortalezas y puntos de mejora institucionales.

De esta forma, el proyecto de intervención, atravesó por tres fases: La primera fue una sensibilización al personal de trabajo acerca del clima laboral y su importancia para el desarrollo profesional, la segunda fue el diseño y ejecución de tres herramientas metodológicas de evaluación, con el fin de identificar las fortalezas y puntos de mejora del entorno organizacional y la tercera y última fase, hizo referencia al desarrollo de un plan de acción que permita consolidar las fortalezas institucionales y potenciar los puntos de mejora existentes.

Las fortalezas organizacionales manifestadas por los colaboradores, fueron la planificación y organización de las actividades laborales de su puesto de trabajo, las cuales, según los empleados, deben de ser actualizadas y potencializadas de forma continua y permanente, debido a que la relación interdepartamental, se vería beneficiada y establecería un mayor desempeño profesional, favoreciendo a una productividad organizacional altamente efectiva.

Así mismo, los trabajadores, expresaron que se sienten satisfechos con la dimensión de desarrollo profesional, posiblemente, porque la organización ha enfatizado la formación y capacitación de sus colaboradores, con el fin de promover una promoción interna, hacia puestos de trabajo de mayor responsabilidad.

De igual manera, los colaboradores manifestaron que se encuentran satisfechos con la dimensión de seguridad industrial y salud ocupacional, debido a que considerarían que la organización, garantiza su seguridad física y psicológica, al momento de realizar sus actividades profesionales, sin embargo, un porcentaje de empleados asegura que se deberían de añadir nuevas herramientas de trabajo, probablemente, por su desgaste continuo, suscitado por las labores diarias.

Los puntos de mejora encontrados, tuvieron su inicio con la estrategia organizacional, debido a que gran parte de los colaboradores, manifestaron que los pocos o nulos recordatorios sobre los factores corporativos y el incumplimiento de varias políticas internas, fueron las debilidades de esta dimensión, ya que no existiría una planificación estratégica ordenada y sistemática, que permita establecer

actividades, normas y medidas correctivas específicas, ante posibles desviaciones profesionales que afecten directa o indirectamente al clima laboral organizacional.

Los empleados, además, consideraron que los puntos de mejora de sus superiores, fueron el estilo de liderazgo y dirección laboral establecido con el personal de trabajo y la existencia de preferencias y favoritismos hacia ciertos colaboradores, posiblemente, porque estas características, ocasionarían desacuerdos entre trabajadores y generarían un bajo desempeño laboral y un clima laboral insatisfactorio, limitando al desarrollo profesional de todo el capital humano.

Así mismo, un gran porcentaje de colaboradores, expresó que no existe una comunicación organizacional abierta, por lo que los puntos de mejora de esta dimensión fueron los rumores y chismes personales o laborales, la poca importancia otorgada a la opinión del personal de trabajo, la segmentación y direccionamiento de la información competente a todos los trabajadores para su desenvolvimiento profesional y las posibles represalias organizacionales ante recomendaciones o sugerencias laborales, probablemente, por la influencia directa que estos factores tendrían en las relaciones profesionales y en el rendimiento de todo el personal de trabajo, limitando las oportunidades de consolidar una institución participativa, que posibilite un crecimiento empresarial sostenido en el tiempo.

Los colaboradores también supieron expresar que existe un desconocimiento generalizado acerca del proceso de evaluación de desempeño, por lo que considerarían necesario implementar reuniones de trabajo, en las cuales se informe detalladamente

cada uno de los factores evaluativos, para determinar sus fortalezas y puntos de mejora e incrementar su rendimiento dentro de su cargo.

A su vez, la mayoría de colaboradores, manifestó que es necesaria la implementación de un programa de beneficios monetarios y no monetarios, debido a que se valoraría cada una de sus responsabilidades laborales, lo cual aumentaría considerablemente su rendimiento laboral y compromiso profesional con la institución.

Finalmente, el personal de trabajo comunicó que los acontecimientos presentados con anterioridad, han desencadenado la propagación de chismes y rumores personales y profesionales, bromas pesadas y desacuerdos y conflictos laborales entre empleados, posiblemente, porque a los factores caracterizados, no se les ha otorgado la importancia que merecen, normalizando su aparición y favoreciendo a su evolución dentro de la organización, lo cual ha establecido un ambiente organizacional insatisfactorio, que ha afectado directamente al bienestar laboral de los colaboradores.

Rensis Likert (citado en Brunet, 1987) dentro de su teoría de los sistemas gerenciales, estableció la existencia de dos tipos de clima laboral, las cuales tienen como propósito, identificar las características más importantes que cada estilo de gestión empresarial presenta dentro de una institución y cuál es su influencia directa dentro del ambiente organizacional.

Cada uno de los puntos de mejora encontrados, permitieron determinar que el clima laboral que Flexnet del Ecuador presentaría, antes de la intervención, era de tipo

“autoritario paternalista”, siendo este tipo de ambiente de trabajo, caracterizado porque la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, por lo que la mayor parte de las decisiones se toman en la cima, sin embargo algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y en ocasiones los castigos, son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores, ocasionando que la dirección establezca medidas de acción, de acuerdo a las necesidades particulares de cada uno de sus empleados, generando la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado (García & Ibarra, 2015).

El proyecto de intervención realizado, permitió que los colaboradores se sientan de acuerdo con cada uno de los resultados expuestos y satisfechos con el plan de mejora diseñado, para transformar al entorno organizacional de tipo “autoritario paternalista”, en un clima laboral “participativo”, por lo que en la actualidad, la dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados. En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica (García & Ibarra, 2015).

Flexnet del Ecuador, ha levantado su propio proceso de clima laboral, el cual ha presentado un alto impacto organizacional, por lo que su intervención se prolongará en el tiempo, para la detección e intervención en posibles supuestos o variables emergentes, que pudieran afectar directa o indirectamente a su estabilidad, garantizando una gestión empresarial de calidad, que se verá reflejada interna y externamente y posibilitará la consolidación de la compañía como un organismo profesionalmente calificado y altamente comprometido con los servicios que brinda y con su personal de trabajo, estableciendo una relación ganar-ganar que le permitirá marcar la diferencia con otras organizaciones de similar o diferente giro de negocio, dentro del territorio nacional.

4. Principales logros del aprendizaje

La psicología laboral jugó un papel fundamental dentro del proyecto, ya que permitió comprender el tipo de clima laboral existente en Flexnet del Ecuador, sus políticas y valores institucionales y la dinámica de interacción de cada uno de los miembros de la compañía, lo cual posibilitó tener un acercamiento directo a sus fortalezas y puntos de mejora organizacionales.

La intervención psicológica, además, permitió diseñar e implementar tres herramientas de medición de clima laboral, las cuales, correctamente gestionadas, serán la base fundamental, para la consolidación de un ambiente de trabajo satisfactorio e idóneo, favorable al desarrollo individual y organizacional.

A su vez, la combinación de las tres herramientas de medición ya mencionadas y el diseño de diez dimensiones evaluativas particulares dentro de la encuesta de clima laboral, permitieron detectar con objetividad, la situación actual en la que se encuentra el entorno organizacional de la empresa, tomando como marco de referencia, las opiniones y sugerencias de todos los miembros que conforman la compañía, lo cual permitió determinar las fortalezas y puntos de mejora de mayor relevancia, para la generación de planes de acción personalizados que resuelvan con eficacia, cada una de las necesidades del clima laboral organizacional.

El establecimiento de un ambiente de trabajo óptimo, posibilitó consolidar relaciones profesionales saludables y satisfactorias basadas en el respeto y la consideración a la integridad física, psíquica y emocional de todos los miembros que conforman Flexnet del Ecuador, lo cual es favorable para el cumplimiento de los factores corporativos institucionales, el mantenimiento de un desempeño laboral efectivo y el desarrollo organizacional de la compañía y su capital humano a corto, mediano y largo plazo.

De esta manera, se cumplieron todos los objetivos planteados en el proyecto de intervención y en la sistematización de la experiencia práctica realizada, gracias a la planificación establecida y al apoyo continuo de los directivos y colaboradores de Flexnet del Ecuador a lo largo de la implementación del proyecto, debido a que se evidenció el grado de satisfacción alcanzado por los colaboradores con su ambiente de trabajo y se determinó diez dimensiones laborales, las cuales, dependiendo de la gestión organizacional existente, aumentarán o limitarán la satisfacción laboral y la eficacia organizacional.

El único factor que se cambiaría dentro de la intervención, sería la fecha de aplicación de la encuesta de clima laboral, la cual debe ser aplicada en el mes de junio, con el fin de obtener el grado de apreciación de cada uno de los colaboradores, durante los primeros seis meses de trabajo del año correspondiente a la evaluación y así establecer planes de acción inmediatos, ante posibles sucesos u acontecimientos individuales que podrían afectar directa o indirectamente al bienestar y productividad profesional de los empleados.

5. Conclusiones

Flexnet del Ecuador se destaca por ser una organización que se encuentra en constante evolución y cambio, por lo que su capital humano es el factor de mayor relevancia para la compañía, apostando de forma continua y permanente a proyectos que favorezcan a su desarrollo profesional y consoliden a sus colaboradores como la ventaja competitiva referencial de la institución, dentro del mercado laboral.

Las tareas y actividades planificadas en el proyecto de intervención, garantizaron la obtención de los resultados esperados dentro de la sistematización práctica de aprendizaje, lo cual permitió cumplir con su objetivo general, que fue la identificación del grado de satisfacción alcanzado por los colaboradores con su entorno de trabajo, la determinación de diez dimensiones organizacionales, que según su gestión, favorecerán o limitarán al desarrollo del clima laboral y la implementación de un plan de acción, que permita aumentar el bienestar laboral de los empleados y fomentar el crecimiento personal y profesional de la compañía y su capital humano.

El clima laboral de Flexnet del Ecuador, obtuvo una puntuación general de 7,87, equivalente a una calificación “buena”, por lo que se encuentra dentro de los parámetros normales, para el desempeño y desarrollo profesional de su capital humano.

Se evidenció que las dimensiones 1) Estrategia organizacional, 2) Liderazgo y dirección organizacional 3) Expectativas y responsabilidades del puesto de trabajo 4) Comunicación organizacional 5) Evaluación del desempeño organizacional 6)

Desarrollo profesional 7) Seguridad industrial y Salud ocupacional 8) Relaciones profesionales 9) Reconocimiento, compensaciones y remuneraciones organizacionales y 10) Compromiso organizacional, fueron factores de gran importancia para identificar las fortalezas y puntos de mejora más relevantes del ambiente de trabajo y crear planes de acción particulares, dirigidos hacia el crecimiento profesional de los colaboradores, con el fin de consolidar un clima laboral saludable, satisfactorio e idóneo para el cumplimiento efectivo de la planificación estratégica organizacional.

Se determinó que las dimensiones organizacionales a mejorar fueron la estrategia organizacional, el liderazgo corporativo, la comunicación interna, la gestión del desempeño organizacional, las relaciones profesionales y los beneficios organizacionales monetarios y no monetarios, debido a que obtuvieron una calificación menor a ocho, equivalente a buena (a mejorar) por lo cual, se desarrolló un plan de acción particular, con el propósito de potenciar su accionar dentro de la organización.

La aplicación de tres herramientas de medición de clima laboral, como la observación directa, la entrevista y la encuesta, junto a un plan de acción particular, posibilitaron aumentar la satisfacción de cada uno de los colaboradores al interior de la organización, además de incrementar su desempeño y compromiso con la empresa.

6. Recomendaciones

El personal de trabajo será el capital más importante dentro de toda la compañía, por lo que Flexnet del Ecuador, debe presentar una gestión empresarial que permita que se lleve a cabo un proceso de clima laboral de forma continua y permanente, marcando la diferencia con otras organizaciones de similar o diferente giro de negocio, dentro del territorio nacional.

Cada una de las actividades y tareas planificadas para potenciar el clima laboral, deben ser supervisadas de forma continua, con el objetivo de conseguir los mejores resultados para la organización y su personal de trabajo.

Cualquier calificación obtenida durante la evaluación del clima laboral, tiene que presentar un plan de acción, para incrementar sus fortalezas y potenciar sus puntos de mejora o mantener altos índices de satisfacción, ya que las necesidades y demandas del ambiente de trabajo, variarán con el tiempo, por factores internos o externos a la institución.

Las interrogantes que conforman las dimensiones elaboradas, deben de ser actualizadas cada vez que sean ejecutadas dentro de la compañía, debido a que los requerimientos organizacionales, pasarán por un proceso de evolución continua, generando que el clima laboral presente nuevas demandas a nivel profesional.

La estrategia organizacional, el liderazgo corporativo, la comunicación interna, la gestión del desempeño organizacional, las relaciones profesionales y los beneficios

organizacionales monetarios y no monetarios serán las dimensiones organizacionales de mayor importancia, por lo que deben presentar una supervisión constante, para controlar posibles desviaciones y asegurar su óptima ejecución al interior de la compañía.

El proyecto de clima laboral ejecutado dentro de Flexnet del Ecuador, se caracteriza por presentar una metodología de intervención continua y permanente, por esta razón, es necesario evaluar una vez al año el entorno organizacional, con cada una de las herramientas desarrolladas durante la intervención, y en base a los resultados, establecer un plan de mejora que permita consolidar un ambiente de trabajo con una calificación equivalente a satisfactorio o excelente, la cual garantice la efectividad de los colaboradores, en cada una de sus actividades profesionales.

Lista de Referencias

- Aguirre, J. (2017). Diseño de un modelo de incentivos no monetarios para la empresa Flexiplast en el periodo noviembre 2014 - mayo 2015. *Tesis de grado*. Quito: Universidad Politécnica Salesiana.
- Arcos, Y. (2013). La cultura y clima organizacional y su influencia en la salud laboral de docentes y administrativos del colegio técnico experimental de aviación civil de la ciudad de Quito durante el año lectivo 2010-2011. *Tesis de grado*. Quito, Ecuador: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias*. México: Trillas.
- Casado, E. (1996). *Entrevista Psicológica y Comunicación Humana*. Caracas: U. C. V.
- Castro, J. (2012). *Comunica, Lecturas de Comunicación Organizacional*. Madrid: Gesbiblo S.L.
- Fisher, J. G., & Page, K. (2005). *Como incentivar a los empleados*.
- Gallardo, N. (2012). Diseño del manual de clasificación y valoración de puestos por competencias para la comisión de tránsito del Ecuador. *Tesis de grado*. Quito, Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana.
- Gamboa, G. (2015). Proyecto de factibilidad para la apertura de una sucursal de la fundación Coaching Empresarial dedicada a la capacitación y formación empresarial en la ciudad de Cuenca. *Tesis de grado*. Quito, Ecuador:

Universidad Politécnica Salesiana.

Gan, F., & Trigine, J. (2012). *Clima Laboral*. Madrid : Díaz de Santos.

García, M., & Ibarra, L. (2015). *Diagnóstico de Clima Organizacional del Departamento de Educación de la Universidad de Guanajuato*. Obtenido de Universidad de Guanajuato: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/index.htm>

Grasso, L. (2006). *Encuestas: elementos para su diseño y análisis*. Córdoba: Encuentro.

Lopez, Y., & Santos, L. (2015). Estudio de clima laboral e implementación de planes de mejora para la dirección técnica de finanzas y presupuestos de la Universidad Politecnica Salesiana. *Tesis de grado*. Quito, Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana.

Luecke, R. (2007). *Gestión del Desempeño: Evalúe y mejore la eficacia de sus colaboradores*. Barcelona: Ediciones Deusto.

Mejía, P. (2014). Análisis del liderazgo como habilidad gerencial y su efecto en el crecimiento de las empresas textiles en la ciudad de Quito, desde el 2008 hasta el 2012. *Tesis de posgrado*. Quito, Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana.

Morocho, M., & Salazar, C. (2013). Diseño del plan para la implementación de la gestión administrativa del sistema de gestión de seguridad y salud ocupacional en la empresa Lacteos San Antonio c.a., Planta Cuenca. *Tesis de posgrado*. Cuenca, Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana.

Peretz, H. (2000). *Los métodos en sociología. La observación*. Quito: ABYA-YALA.

Tarziján, J. (2013). *Fundamentos de Estrategia Empresarial*. Santiago: Universidad Católica de Chile .

Taylor, J., & Bodgan, H. (1986). *Introducción a los métodos cualitativos de investiga-ción*. Buenos Aires: Paidós.